



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Benchmarking dopravních společností a identifikace best practices

Benchmarking of transport companies and identification of best practices

Student: Bc. Petra Tomanová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Štverková Hana, Ph.D.

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Petra Tomanová**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Specializace:

00 Ekonomika podniku

Téma:

Benchmarking dopravních společností a identifikace best practices  
Benchmarking of Transport Companies and Identification of Best Practices

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretie benchmarkingu a související metodologie
3. Charakteristika dopravních společností
4. Aplikace benchmarkingu
5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-858-6523-8.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken: Wiley, 2007. 318 s. ISBN 978-0-470-06908-0.



Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

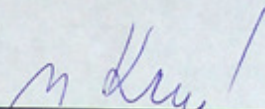
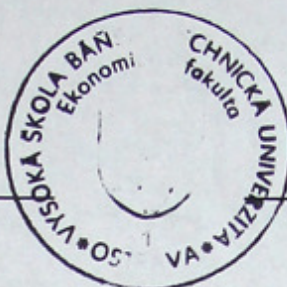
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

V Ostravě dne 15. 7. 2013

  
.....

Bc. Petra Tomanová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za její cenné připomínky a odborné rady při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji panu Doc. Dr. Ing. Romanu Štěrbovi, odbornému konzultantovi ze společnosti ČD, a.s. za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

# Obsah

1. Úvod .....	3
2. <b>Teorie benchmarkingu a související metodologie</b> .....	5
2.1 Definice pojmu benchmarking .....	5
2.2 Historie benchmarkingu .....	5
2.3 Podstata benchmarkingu a jeho cíle .....	6
2.4 Postup .....	7
2.5 Důsledky a přínosy .....	8
2.6 Jednotlivé kategorie benchmarkingu .....	9
2.7 Přístupy k benchmarkingu .....	11
2.8 Čím se společnosti stávají vynikající? .....	11
2.9 Současný benchmarking .....	12
2.10 Realizace benchmarkingu .....	12
2.10.1 Benchmarking finančních ukazatelů – Poměrové ukazatele .....	13
2.10.1.1 Ukazatele rentability .....	14
2.10.1.2 Ukazatele likvidity .....	16
2.10.1.3 Ukazatele aktivity .....	17
2.10.1.4 Ukazatele zadluženosti .....	19
2.10.1.5 Ostatní ukazatele .....	20
2.10.2 Benchmarking zákaznické perspektivy .....	21
2.11 Charakteristika další použité metodologie .....	24
2.12 Shrnutí teoretické části .....	25
3. <b>Charakteristika dopravních společností</b> .....	27
3.1 České Dráhy, a.s. ....	27
3.2 SNCB .....	30
3.3 RegioJet, a.s. ....	32
3.4 LEO Express a.s. ....	34
4. <b>Aplikační část – benchmarking</b> .....	36
4.1 Benchmarkingový test č. 1 – finanční perspektiva .....	36
4.1.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu .....	37
4.1.2 Určení partnerů pro benchmarking .....	38
4.1.3 Shromáždění informací .....	39

4.1.4	Analýza.....	40
4.1.4.1	Ukazatele rentability .....	40
4.1.4.2	Ukazatelé likvidity .....	42
4.1.4.3	Ukazatelé aktivity .....	44
4.1.4.4	Ukazatelé zadluženosti.....	47
4.1.4.5	Ostatní ukazatele .....	49
4.1.5	Realizace v zájmu účinku.....	52
4.2	Benchmarkingový test č. 2 – Zákaznická perspektiva.....	52
4.2.1	Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu .....	53
4.2.2	Určení partnerů pro benchmarking.....	53
4.2.3	Shromáždění informací .....	54
4.2.4	Analýza.....	54
4.2.4.1	Hypotézy .....	54
4.2.5	Realizace v zájmu účinku.....	68
5.	<b>Interpretace výsledků, návrhy a doporučení</b> .....	69
5.1	Hodnocení benchmarkingového testu č.1 .....	69
5.2	Hodnocení druhého benchmarkingové testu .....	73
6.	<b>Závěr</b> .....	78
	Seznam použité literatury.....	80
	Seznam zkratk .....	84
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam grafů	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam vzorců	
	Seznam příloh	



# **1. Úvod**

Tématem pro diplomovou práci byla zvolena metoda benchmarking, jedna z metod moderního managementu. Téma bylo vybráno i z důvodu přetrvávajícího zahalení určitým tajemstvím pro české firmy. Ač je metoda velmi efektivní a přínosná, stále je vnímána spíše jako konkurenční špionáž, nežli nástroj pro efektivní řízení výkonnosti firmy. Je pravdou, že na toto téma nebylo publikováno v ČR mnoho knih a jedná se také o velmi mladý druh řízení, který vznikl teprve před pár lety. Možná i proto metoda není tak dostupná veřejnosti a firemní sféře a stála by o větší objasněnost, i díky této diplomové práci.

Benchmarking je představován jako moderní metoda, která firmám může přinést nejen zlepšení řízení, kvality, zvýšení podílů na trhu, ale i pomoci k prostému uvědomění si silných a slabých stránek. Za klíč k úspěchu je považována inspirace od těch úspěšnějších a lepších organizací. Cílem benchmarkingu není pouze srovnávání ukazatelů, které se liší ve způsobu, jak jsou prováděny, nebo ve stanovených cílech, ale i srovnáváním okruhů nejrůznějších problémů a činitelů úspěšnosti. Za cíl je kladeno nepřetržité srovnávání s těmi lepšími a úsilí vedoucí ke stálému zlepšování výkonnosti organizace.

Tato metoda bude aplikována na společnost ČD, a.s., největšího českého železničního dopravce. Vzhledem k rozsáhlému působení společnosti, bude DP omezena pouze na služby osobní železniční přepravy.

Cílem práce je provedení externího benchmarkingu. Státní firma ČD, a.s. bude porovnávána nejen se soukromým sektorem v ČR, ale i s lépe srovnatelným zahraničním dopravním podnikem. Hodnoceny a navzájem porovnávány budou finanční ukazatele jednotlivých dopravních společností.

Za hlavní cíl je považováno stanovení tzv. best practes, tedy nalezení takových činností, které přidávají hodnotu a prospěšně působí na výkonnost podniku ČD, a.s..

Diplomová práce byla rozdělena do několika úseků.

První teoretická část obsahuje vysvětlení pojmů a teorie potřebné k pochopení a vypracování benchmarkingových testů v praktické části DP. Zdrojem k vypracování byla odborná knižní nebo elektronická literatura, konzultace v podniku a znalosti nabyté při studiu na VŠ.

V další části práce jsou popsány a charakterizovány dopravní společnosti, které byly použity ke srovnání v aplikační části.

V následující části jsou prakticky provedeny dva benchmarkingové testy dopravních společností, ze kterých je v poslední části DP vycházeno při konečné interpretaci výsledků a stanovování jednotlivých doporučení pro zlepšení stávající situace společnosti ČD, a.s..

Celá práce je koncipována tak, aby přinesla nejlepší řešení pro zvýšení výkonnosti společnosti ČD, a.s. a zaručila tak co nejlepší postavení mezi dopravci na trhu.

## **2. *Teorie benchmarkingu a související metodologie***

### **2.1 Definice pojmu benchmarking**

V praxi je možné se setkat s mnoha definicemi. Zde je uvedeno jen několik náhodně vybraných, včetně vysvětlení vzniku a původu slova benchmarking.

Samotný pojem je převzat z anglického “benchmark”, znamenající místo stanovené pozice. Obecně by benchmark mohl být nazván cílem, měřítkem, vzorem, kterého má být dosaženo.

„Benchmark je referenčním bodem nejlepšího výkonu“ dle Langa (2007, s. 204).

Benchmarking je soustavný proces zaměřený na hledání dokonalosti v okolním světě s cílem získat poznatky a přijmout provozní zaměření firmy a výrobní postupy tak, abychom mohli pozvednout vlastní organizaci na prvotřídní úroveň (Karlóf, Östblom, 1993).

Definice dle Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) říká, že benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

### **2.2 Historie benchmarkingu**

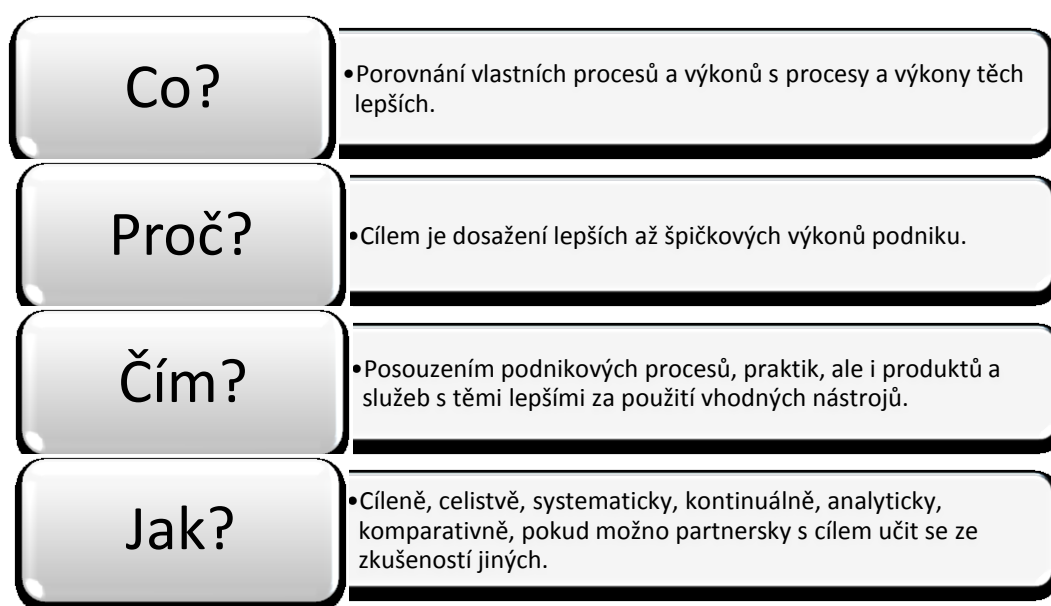
Ke zrodu benchmarkingu, jako metody strategického managementu, vedl impuls ke změně vycházející z potíží, ostatně tak jako u většiny metod. Benchmarking je spojován se společností Xerox Corp, která se potýkala po mnohačetných průzkumech s nízkou prodejností svých kopírovacích strojů. Začala být vytlačena japonskými výrobci, kteří dokázali stejný produkt prodávat za výrobní cenu firmy Xerox. Postupovali jednotlivými kroky tak, jak je známe z dnešního postupu benchmarkingu, tedy zanalyzovali možné příčiny slabé výkonnosti a soustředili se na zlepšení dané oblasti. Z různých zdrojů bylo zjištěno, které firmy v těchto oblastech vynikají a bylo navázáno spojení s vybranou společností, která byla požádána o hlubší srovnávací studii. Vše se podařilo a společnost měla podíl na vzniku benchmarkingu.

V prvopočátku sloužil benchmarking k porovnávání a měření jednotlivých procesů, nebo činností. Až později byl rozšířen k porovnávání výkonností organizačních jednotek až celých firem. Nyní je uznáván celosvětově jako velmi efektivní a účinná metoda učení se z lepší praxe (Karlöf, Östblom, 1993).

## 2.3 Podstata benchmarkingu a jeho cíle

Pomocí benchmarkingové analýzy je možné zachytit velký rozsah problémů a výrazně ovlivnit chod společnosti mezi konkurencí. Samotné srovnání může být zaměřováno na různé oblasti dle potřeby společnosti. Základní otázky, na které by si společnost před prováděním benchmarkingové analýzy měla odpovědět, ukazuje obrázek níže (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Obr. 2.1 Podstatné znaky benchmarkingu



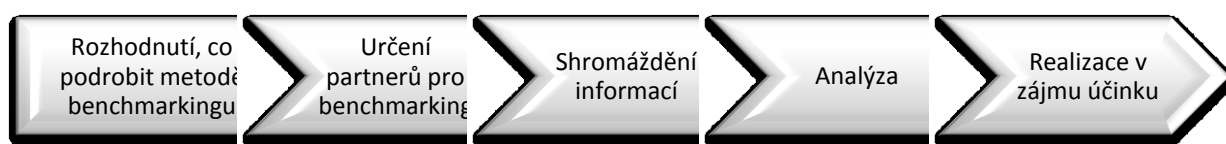
Pramen: zpracováno autorkou dle Karlöf, Östblom (1993).

Cílem benchmarkingu je snižování rozdílů mezi srovnávanými společnostmi, udržení konkurenční výhody, zabezpečení budoucnosti společnosti, lepší soulad s potřebami zákazníků a celkové dosažení lepší praxe. Základem analýzy jsou kvantifikovatelné faktory, díky kterým je zaručena měřitelnost.

## 2.4 Postup

Z racionálního hlediska se může postup benchmarkingu jevit jako jednoduchý, avšak za jeho realizaci stojí náročná práce a tvůrčí myšlení, které metoda vyžaduje. Realizátor si musí být vědom toho, že hledá oblasti vhodné ke zdokonalení. V následujícím schématu obr. 2.2 jsou zobrazeny praxí ověřené a v mnoha případech úspěšné etapy benchmarkingu, tak jak je popisují Karlöf a Östblom (1993).

Obr. 2.2 Postup benchmarkingu



Pramen: zpracováno autorkou dle Karlöf, Östblom (1993).

- *Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu*

Při tomto kroku je nutno vycházet z informací a požadavků společnosti. Metodě může být podroben jakýkoliv aspekt chování a výkonnosti organizace. Jako například: zboží, služby, provozní postupy, zaměstnanci, kapitál, náklady, hodnoty a cíle organizace.

- *Určení partnerů pro benchmarking*

Cílem druhé etapy je nalezení společností, které jsou považovány za lepší a jsou tak vhodnými kandidáty na porovnání výkonností společností. Partneři pro benchmarking by neměli být jen vynikající ve svém oboru, ale měli by být také co nejvíce srovnatelní s porovnávanými organizacemi. K určení vhodných partnerů společnosti pro benchmarkingové srovnání je vhodné provést systematický průzkum různých zdrojů informací, jako jsou vlastní zkušenosti společnosti, psané zprávy publikované sdělovacími prostředky nebo společnostmi.

- *Shromáždění informací*

Tato etapa slouží k shromáždění kvantitativních a finančních informací společností. Zmapování provozu a postupů, které jsou nápomocné k pochopení fungování celé organizace.

Cílem je sběr užitečných informací potřebných pro analýzu. Tato fáze je vyznačována svou náročností.

- *Analýza*

Čtvrtá etapa se zabývá podobností a rozdílností jednotlivých společností a vyžaduje tvůrčí myšlení. Nesmí být opomenuty faktory, jež jsou nesrovnatelné, nebo je nelze ovlivnit, protože i tyto faktory mají na konečnou analýzu významný vliv.

Je důležité pečlivě prozkoumat, jak společnosti dosahují lepší praxe. Hlavním cílem etapy je zkoumání rozdílů na základě srovnatelných ukazatelů. Výsledky zkoumání společnosti pomohou pochopit základní faktory způsobující rozdíly mezi společnostmi.

- *Realizace v zájmu účinku*

V této části benchmarkingu dochází k samotnému podnikání kroků ke zlepšování a rozvíjení organizace ve směru k lepší výkonnosti. Jsou specifikovány a kladeny reálné cíle organizace. S cíli jsou seznámeny zainteresované osoby a tvoří se projektové týmy. Hmatatelné výsledky analýzy jsou použity k planování budoucího fungování společnosti. Benchmarking by měl být opakujícím se procesem, formou vedení společnosti za lepší budoucnosti (Karlöf, Östblom, 1993).

## **2.5 Důsledky a přínosy**

Přínosů benchmarkingu je mnoho. Mezi základní patří schopnost stanovování cílů, schopnost připustit své slabé stránky a pracovat s nimi, schopnost lépe odhadnout budoucí vývoj. Benchmarking pomáhá společnostem více se soustředit na oblasti, které jsou pro společnost klíčové. Dle Moore (2008) se společnosti, díky aplikaci benchmarkingu více poměřují, hodnotí a tvoří firemní strategii.

Další předností benchmarkingu se jeví přítomnost ad hoc týmu s optimální strukturou zastřešující benchmarking. Členové skupiny působí vzájemně velmi inspirativně a díky rozmanité struktuře skupiny přináší odborníkům a zástupcům všech částí organizace



vzájemné pohledy do svých sfér působností. Tento jev vytváří synergii mezi členy (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

## 2.6 Jednotlivé kategorie benchmarkingu

Dle moderního pojetí je benchmarking pro analytické účely rozlišován na tři kategorie a další dvě podkategorie. Graficky přehledné členění, zpracované dle Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011) je možno nalézt v obr. 2.3.

Obr. 2.3 Jednotlivé kategorie benchmarkingu



Pramen: zpracováno autorkou dle Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011).

- *Výkonový benchmarking*

Je přímo orientován na porovnávání a měření výkonových parametrů. Např. výkon pracovníka, výkon zařízení, celková výkonnost organizace atd. V případě, kdy je porovnávanou organizací přímá konkurence, jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje i velkou důvěru zúčastněných stran.

Metoda může být například provedena pomocí přehledné tabulky, kde jsou zaneseny jednotlivé znaky a váhy společnosti v procentech. Porovnáván je produkt naší organizace s produkty ostatních partnerů, přičemž na konci je vyhodnocen nejlepší údaj.

- *Funkcionální benchmarking*

Již z názvu je patrné, že bude porovnávána určitá funkce organizace. Nejvíce je tato metoda rozšířena v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Metoda může být prováděna opět dle přehledné tabulky, kam jsou zapisovány funkce organizace a jejich metody plnění

v porovnání s partnerskou organizací. Ve srovnání s výkonovým benchmarkingem, je zde snáze nalezen partner pro porovnání, protože se nemusí přímo jednat o konkurenta na trhu. Tento typ benchmarkingu však vyžaduje velké finanční prostředky a jsou uvedeny i případy, kdy si partnerské organizace za tyto rady účtují finanční kompenzaci.

- *Procesní benchmarking*

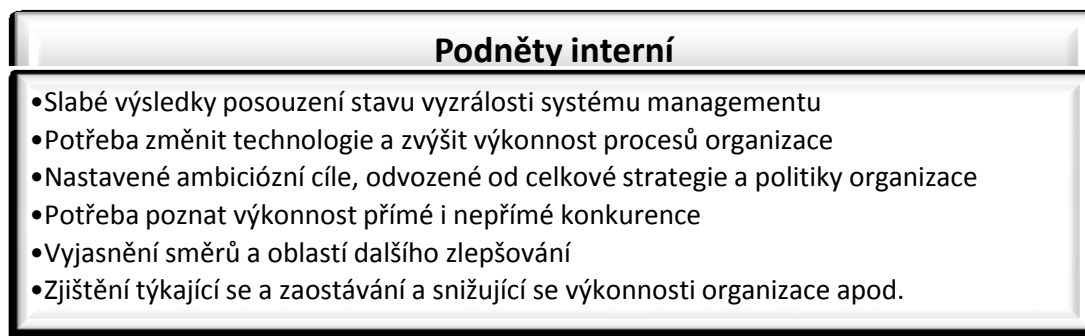
Může být označován i jako generický. Jeho pozornost je soustředěována na porovnávání a měření procesu organizace. Obvykle je orientován na používané přístupy k vykonávání práce, kterou jsou měněny hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom jsou spotřebovávány zdroje. Tento typ benchmarkingu může být veden vůči jakékoliv vhodné organizaci a nemusí se nutně jednat o přímého konkurenta. Příklady procesního benchmarkingu: fakturace, interní audit, rozsah a kvalita servisu, projektování a plánování, způsob interní komunikace atd. Přičemž do tabulky jsou zaznamenávána kritéria v podobě délky trvání procesu, výkonnost procesu, úroveň nákladů a rozsah neshod. Benchmarking orientovaný procesně je přesně veden k identifikování lepších praktik. Patří tedy mezi nejúčinnější formu učení se od druhých (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Dle Karlöfa a Östbloma (1993) může být vyřešeno pomocí procesního benchmarkingu 90% všech úzkých a problémových míst v organizaci.

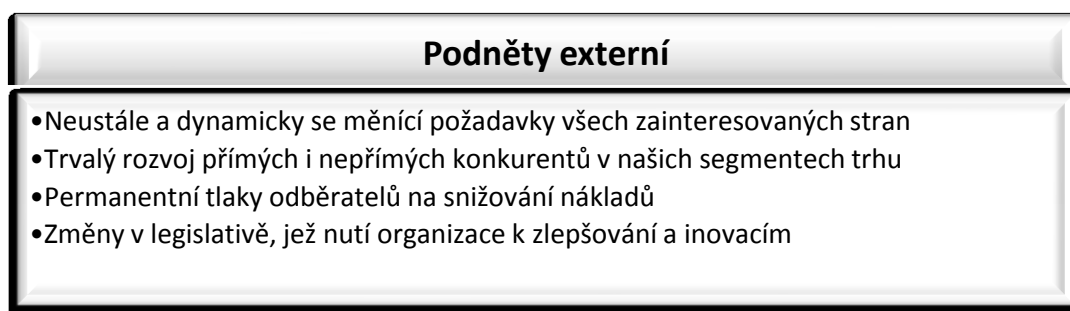
- *Vnitřní a vnější (interní a externí) benchmarking*

Všeobecně platné podněty k internímu a externímu benchmarkingu jsou ukázány v následujících obrázcích 2.4 a 2.5 (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Obr. 2. 4 Interní podněty benchmarkingu



Pramen: zpracováno autorkou dle Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011).



Pramen: zpracováno autorkou dle Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011).

## 2.7 Přístupy k benchmarkingu

K benchmarkingu lze přistupovat z různých stran s využitím různých zdrojů, jako například:

- přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů
- přístup s využitím přímého porovnání
- přístup využívající speciální databázi
- přístup využívající testování
- přístup využívající externích přehledů
- přístup využívající sebehodnocení vůči modelům excelence (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

## 2.8 Čím se společnosti stávají vynikající?

Karlöf a Östblom ve své publikaci z roku 1993 uvádějí několik činností, při kterých se společnosti stávají vynikajícími. Patří mezi ně:

- Zaměření na výkonnosti
- Sledování nákladů
- Těsný kontakt se zákazníky
- Těsný kontakt s dodavateli
- Současná orientace na zdokonalování kvality a produktivity
- Využití nejmodernější technologie
- Orientace na základní činnosti.

## **2.9 Současný benchmarking**

Problematika benchmarkingu je v českém prostředí nedobře vnímána a spíše než rutinně zvládnutou formou učení se, je raritou mezi společnostmi. Za faktem, že se benchmarking v Česku moc neujal, může být nedostatek zdrojů pro menší společnosti a uzavírání se před světem velkých společností. Velké společnosti zase posuzují pouze svou vnitřní výkonnost bez širšího využití benchmarků z okolí. Hlavní roli hraje nedůvěra mnoha řídicích pracovníků. Způsobují to hlavně nedůvěra k pojmu benchmarkingu samotnému, neochota seznámit se blíže s pravidly, postupy a efekty. Je to způsobeno i nedostatkem odborné literatury, která by tuto problematiku objasňovala (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

## **2.10 Realizace benchmarkingu**

Pro účely praktické části, kde budou provedeny dvě benchmarkingové analýzy, je nutné uvést potřebná teoretická východiska.

Budou stanoveny vhodné srovnávací ukazatele, které jsou lehce zjistitelné v případě provádění externího srovnávání diplomovou prací. Množství ukazatelů nemusí být velké, měly by však odrážet výkonnost organizace. V případě mezipodnikového srovnávání by měly být používány poměrové ukazatele, hodnotové nebo souhrnné, přičemž je důležitá skladba ukazatelů, která by měla být vyvážená a měla dostatečné vypovídací schopnosti pro odvětví, ve kterém společnosti podnikají (Dvořáček, 2005).

Benchmarkingem lze měřit i nefinanční výkonnost, protože stejně jako finanční, se mohou projevit v pozdějším zisku společnosti. Pro účely praktické části byly vybrány dvě benchmarkingové analýzy, zastupující jak finanční, tak nefinanční benchmarking.

První benchmarkingovou analýzou bude srovnání finančních ukazatelů, druhou srovnání zákaznické perspektivy.

### 2.10.1 *Benchmarking finančních ukazatelů – Poměrové ukazatele*

Samotnému výpočtu zvolených finančních ukazatelů předchází volba vhodné a srovnatelné společnosti a stanovení srovnávacích kritérií. V rámci mezipodnikového srovnávání rozlišujeme metody elementární a metody vyšší dle Růžickové (2010). Pro účely diplomové práce postačí metody elementární, jako jsou poměrové ukazatele, které dokáží zobrazit výkonnost firmy. Pro metody vyšší je potřeba mít hlubší znalost matematické statistiky a použít speciální softwarové vybavení a co nejpodrobnější údaje, které nejsou běžně veřejnosti přístupné.

K provedení finanční analýzy je potřeba informačních zdrojů. Protože bude prováděn externí benchmarking, bude vycházeno z volně dostupných zdrojů, např. veřejně publikovaných účetních závěrek společností. Mezi tyto dokumenty je řazena rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

- Rozvaha

Je stavovým výkazem zobrazujícím na jedné straně skladbu aktiv, tj. majetek podniku a na straně druhé skladbu pasiv, tj. zdrojů jeho krytí. Jednotlivé strany se musí rovnat, aby bylo splněno základní bilanční pravidlo.

Aktiva jsou dále členěna na dlouhodobá neboli fixní a krátkodobá neboli oběžná. Podrobnější členění lze dohledat v publikaci od Kislingerové (2004).

- Výkaz zisku a ztráty

Účetní výkaz zobrazující strukturu výsledku hospodaření společnosti. Základním algoritmem je rozdíl mezi výnosy a náklady společnosti. Výnosy jsou peněžním vyjádřením tržeb podniku. Náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby společnosti. Obojí bez závislosti na skutečné peněžní transakci. Výkaz obsahuje tokové veličiny, které jsou vztahovány k určitému období, obvykle k jednomu kalendářnímu roku.

- Výkaz cash flow

Neboli výkaz o peněžních tocích, ve kterém je zachycen průběh příjmů a výdajů společnosti. Příjmy jsou reálné peníze, které přicházejí do společnosti a výdaje jsou reálné peníze

odcházející ze společnosti. Výkaz je sestavován k určitému datu. Cashflow je rozděleno na tři dílčí oblasti původu peněz, z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. Podrobnější členění je možno vyhledat v publikaci od Kislingerové (2004).

Metody elementární finanční analýzy pracují s údaji účetních výkazů. Důležitou rolí finanční analýzy je sledování časového hlediska. Elementární analýza je členěna na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. Absolutní ukazatele vycházejí z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tento přístup je však poměrně omezený, neboť není zpracován žádnou matematickou metodou. Rozdílové ukazatele jsou opodstatněny zejména v oblasti řízení oběžných aktiv společnosti. Nejpočetnější a nejvyužívanější skupinou ukazatelů jsou poměrové ukazatele.

Poměrové ukazatele jsou nepoužívanější skupinou jednorozměrných analýz, poměřujících hodnoty, které dávají do podílu. Většina hodnot pochází z účetních závěrek, které jsou přepočítávány na společný základ a tím umožňují srovnání firem o různých velikostech a v různých časových obdobích. Tyto ukazatele je možné rozdělit do skupin podle oblasti, kterou hodnotí na:

- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti.

Je možné vytvářet poměrové ukazatele i v jiných oblastech (Blaha, Jindřichovská, 2006). Součástí teoretických východisek budou i další použité ukazatele, které byly zařazeny do kategorie ostatní.

#### **2.10.1.1 Ukazatele rentability**

Rentabilita, neboli výnosnost kapitálu, hodnotí schopnost společnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Čím vyšší rentabilitu podnik dosáhne, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem (Schoellová, 2012).



- *Rentabilita dl. kapitálu (ROCE)*

$$ROCE = \frac{EBIT}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dl. cizí kapitál})} [\%] \quad (2.1)$$

Tento ukazatel nejlépe slouží k prostorovému srovnání podniků a zejména k hodnocení monopolních veřejně prospěšných společností. V čitateli je zisk před odečtením úroků a daní (provozní hospodářský výsledek) a ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má společnost k dispozici (Sedláček, 2011).

- *Rentabilita celkových aktiv (ROA)*

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} [\%] \quad (2.2)$$

Ukazatel poměřuje zisk před odečtením úroků a daní s výší celkových aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Ukazatel je užitečný při porovnání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami. Měří základní produkční sílu podniku a její schopnost vytvářet nové zdroje (Sedláček, 2011).

- *Rentabilita tržeb (ROS)*

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} [\%] \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb je zisk vztažený k tržbám společnosti. Ukazuje, kolik korun zisku se utvoří z jedné koruny tržeb. Žádány jsou kladné hodnoty. Jmenovatel zobrazuje výkony podniku za určité časové období. V čitateli můžou být uvedeny různé úrovně zisku. Pro potřeby porovnání je však nejlepší počítat s EBIT, tedy ziskem před odečtením úroků a daní (Sedláček, 2011).

- *Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)*

$$ROI = \frac{EBT}{\text{celková kapitál}} [\%] \quad (2.4)$$

Patří k nejdůležitějším ukazatelům hodnotícím podnikatelskou činnost firem. Čitatel zlomku, počítá se ziskem před zdaněním, tedy ziskem ovlivněným zdrojem financování. Jmenovatel zahrnuje celkový kapitál. Žádané jsou vysoké hodnoty, protože čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je výkonnost společnosti (Sedláček, 2011).

### 2.10.1.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele charakterizují schopnosti podniku dostát si svých závazků. Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které mohou být společností použity na splacení svých závazků.

- *Běžná likvidita*

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr.závazky}} \quad (2.5)$$

Běžná likvidita měří, kolikrát oběžná aktiva v čitateli pokryjí krátkodobé závazky podniku, uvedené ve jmenovateli. Kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva přeměnila v daném okamžiku na peněžní prostředky. Dle průměrné strategie by se hodnoty měly pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5. Konzervativní strategii odpovídá hodnota vyšší než 2,5, agresivní strategii hodnota nižší než 1,6, ale ne nižší než 1 (Kislingerová, 2012).

- *Pohotová likvidita*

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{kr.závazky}} \quad (2.6)$$

Ukazatelem pohotové likvidity jsou poměřovány oběžná aktiva bez nejméně likvidních zásob s krátkodobými závazky. Nejvhodnější metodou pro sledování tohoto ukazatele je sledování vývoje hodnot v čase. Optimální výše spadá do intervalu mezi 0,7 – 1,0, při konzervativní strategii do intervalu 1,1 – 1,5 a v opačném případě u agresivní strategie do intervalu 0,4 – 0,7 (Kislingerová, 2012).

- *Okamžitá likvidita*

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{kr.závazky}} \quad (2.7)$$

Patří do skupiny ukazatelů likvidity. Poměruje pohotové platební prostředky v čitateli s krátkodobými závazky ve jmenovateli. Žádanou hodnotou je hodnota převyšující 0,2 (Kislingerová, 2012).

### 2.10.1.3 Ukazatele aktivity

Ukazatelé jsou využívány pro efektivní řízení aktiv. Informují společnost o využívání jednotlivých majetkových částí. Představují jeden ze základních činitelů efektivností, které ovlivňují rentabilitu společnosti. V práci bude pracováno se dvěma typy ukazatelů, vyjádřenými buď dobou obratu nebo počtem obrátů.

- *Obrat celkových aktiv*

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.8)$$

Je nejkompletnějším z ukazatelů měřících využívání celkových aktiv, které jsou poměřovány s tržbami v čitateli. Obrat aktiv by měl splňovat minimální hodnotu 1,0 (Kislingerová, 2012).

- *Obrat stálých aktiv*

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.9)$$

Měří efektivnost využívání dlouhodobého majetku a udává, kolikrát se hodnota dlouhodobého majetku obrátí v tržby za rok. Bývá součástí podkladů pro úvahy ohledně nových investic (Sedláček, 2011).

- *Obrat zásob*

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.10)$$

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát se každá položka zásob v průběhu roku prodá a opětovně naskladní. Počítáno je s tržbami v čitateli a nejméně likvidními zásobami ve jmenovateli. Vysoké hodnoty jsou žádoucí (Kislingerová, 2012).

- *Doba obratu zásob*

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{360}} \quad (2.11)$$

Je obráceným ukazatelem k obratu zásob, ukazuje počet dnů, po něž jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich spotřeby. U hotových zásob výrobků nebo zboží rovněž indikuje hodnotu likvidity, protože udává počet dnů, za které se zásoba promění v hotovost nebo pohledávky (Kislingerová, 2012).

- *Doba splatnosti pohledávek*

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{360}} \quad (2.12)$$

Ukazatelem je měřen čas, který uběhne od vzniku pohledávky do její přeměny na peněžní prostředky. Po tuto dobu poskytuje společnost svým odběratelům obchodní úvěry zcela zdarma. V čitateli jsou pohledávky společnosti, ve jmenovateli jsou tržby dělené obecným počtem dnů za rok - 360 (Kislingerová, 2012).

- *Doba splatnosti krátkodobých závazků*

$$Doba\ splatnosti\ kr.\ závazků = \frac{kr.závazky}{\frac{tržby}{360}} \quad (2.13)$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává počet dnů, po které společnost využívá bezplatných obchodních úvěrů od svých dodavatelů. V čitateli počítáme s krátkodobými závazky, ve jmenovateli s tržbami dělenými 360 dny (Kislingerová, 2012).

#### 2.10.1.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele vyjadřují skutečnost, že podnik k financování svých aktiv používá cizí zdroje. Množství cizího kapitálu podílejícího se na financování aktiv ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko podnikání.

- *Celková zadluženost*

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} [\%] \quad (2.14)$$

Pomocí ukazatele lze spočítat, do jaké míry je společnost zajištěna proti ztrátám v případě úpadku firmy a její likvidace. Vypočítá se jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv (Sedláček, 2011).

- *Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv*

$$\text{Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} [\%] \quad (2.15)$$

Je doplňkem ukazatele k celkové zadluženosti. Oba ukazatele v součtu tvoří 100%. Vyjadřuje nezávislost společnosti. Ukazatel informuje o skladbě kapitálu, tedy nakolik jsou aktiva financována z vlastních zdrojů společnosti (Sedláček, 2011).

- *Krytí stálých aktiv dlouhodobými Zdroji*

$$\text{Krytí stálých aktiv dl. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dl. cizí zdroje}}{\text{stálá aktiva}} [\%] \quad (2.16)$$

Výsledné hodnoty tohoto ukazatele napovídají o efektivnosti celého podnikání, vyjadřují krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem. Ukazatelem je poměřován vlastní a cizí kapitál ke stálým aktivům. Vyšší stabilita podniku nastává při hodnotách vyšších než 1, jedná se o tzv. překapitalizaci. V tomto případě se ale snižuje efektivnost podnikání. Při hodnotách nižších než 1 se jedná o tzv. podkapitalizaci, tedy nedostatečnou kapitálovou vybavenost společnosti. Dle zlatého pravidla by mělo být každé aktivum financováno ze zdroje se stejnou dobou

splatnosti. Stříbrné pravidlo: dlouhodobá aktiva by měla být financována vlastními zdroji, krátkodobá aktiva cizími zdroji (Sedláček, 2011).

#### 2.10.1.5 Ostatní ukazatele

V rámci finanční analýzy je vhodné použít i další možné ukazatele. K nejvyužívanějším patří i níže zmíněné podíly tržeb na zaměstnance nebo podíl osobních nákladů na zaměstnance.

$$\text{Podíl tržeb na zaměstnance} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.17)$$

Ukazatel podíl tržeb na zaměstnance patří dle Knápkové, Pavelkové a Štekera (2013) do skupiny týkající se výkonnosti zaměstnanců. Z výsledku je možné zjistit, jaká výše tržeb společnosti připadne na jednoho zaměstnance. Žádaná hodnota je co nejvyšší.

- *Podíl osobních nákladů na zaměstnance*

$$\text{Podíl osobních nákladů na zaměstnance} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.18)$$

Ukazatel poměří osobní náklady k počtu zaměstnanců. Výsledná hodnota udává, jak drazí jsou pro společnost její zaměstnanci, přepočteno na jednoho zaměstnance v průměru (Šterba, 2005).

- *Celkové tržby k osobním nákladům*

$$\text{Celkové tržby k osobním nákladům} = \frac{\text{tržby}}{\text{osobní náklady}} \quad (2.19)$$

Ukazatelem celkové tržby k osobním nákladům je sledováno, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší je výsledek ukazatele, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. [3]

- *Tržby na oskm*

$$\text{Tržby na oskm} = \frac{\text{tržby}}{\text{oskm}} \quad (2.20)$$



Hodnoty ukazatele obratu osobní dopravy na osobový kilometr jsou závislé na odvětvové a ekonomické situaci v zemi a rovněž má vliv rozdílný přístup k účtování úhrad z veřejných prostředků za výkony podle smluv na služby ve veřejném zájmu.

Rozdílnost západoevropského a východoevropského účtování spočívá v započítávání úhrad z veřejných prostředků do obratu. V západoevropských zemích pojímají úhradu jako dotační titul a kompenzaci účtovanou do provozních výnosů (Šterba, 2005).

Osobokilometr představuje přepravu jedné osoby v osobní dopravě na vzdálenost jednoho kilometru.

- *HDP na obyvatele k ceně jízdného*

$$HDP \text{ na obyvatele k ceně jízdného} = \frac{HDP \text{ na obyvatele}}{\text{cena jízdného na 30 km}} \quad (2.21)$$

Pro účely srovnání cenové politiky jednotlivých společností byl zařazen ukazatel poměřující hrubý domácí produkt dané země k ceně jízdného na 30 km. Výsledkem je hodnota ukazující množství jízdnek, které si může občan dané země dovolit koupit.

### 2.10.2 *Benchmarking zákaznické perspektivy*

Zákazník koupí služby té firmy, která bude nabízet největší zákaznický vnímané přínosy vzhledem k celkovým vynaloženým nákladům na pořízení této služby. Tato skutečnost je vnímaným rozdílem mezi náklady a přínosy.

V dnešní době neurčují firmy, co si zákazník koupí, ale zákazníci diktují firmám své potřeby.

Spokojenost zákazníků se obecně definuje jako výsledek psychologického procesu srovnávání mezi vnímanou a očekávanou kvalitou dopravní služby. Splní-li poskytovaná služba, nebo dokonce předčí očekávání zákazníka, zákazník je spokojen a je vytvářen předpoklad pro to, aby se zákazník opětovně rozhodl pro stejného poskytovatele služby.

Základní skupina ukazatelů, kterými zákazníci posuzují kvalitu dopravních služeb:

- Hmatatelné aspekty – prostředí poskytování služby, vzhled personálu, hmotné součásti poskytovaných služeb (propagační materiál, občerstvení, tisk)
- Spolehlivost – schopnost poskytovat požadovanou službu včas, přesně a spolehlivě
- Vnímavost – vstřícnost a ochota poskytovat zákazníkům služby podle potřeb a požadavků
- Důvěryhodnost – znalosti a dovednosti personálu poskytujícího služby, zdvořilé vystupování, schopnost vzbudit u zákazníka důvěru a přesvědčení
- Informovanost – poskytování informací o nabízených službách, o průběhu procesu poskytování služby, odborné poradenství
- Empatie – starostlivý přístup a individuální péče o zákazníka
- Bezpečnost – zachování nedotknutelnosti přepravovaných osob a věcí
- Rychlost – celková doba přepravy nebo doba dodání.

Uvedený výčet faktorů nemusí být konečný, skutečný počet se může lišit v závislosti na podmínkách poskytovatelů dopravních služeb.

Na každém dopravním trhu existuje řada segmentů se zcela odlišnými názory na vnímanou kvalitu poskytovaných služeb. Každý zákazník dává různým aspektům různou váhu.

Dopravní společnost by měla tvořit své služby na základě požadavků zákazníka. Pomocí marketingového průzkumu pak nastavovat výši kvality, protože právě pružné reagování firmy na potřeby zákazníků vytváří předpoklad pro růst a úspěšnost společnosti.

Chování kupujících na trhu je složitý proces, při kterém se jen těžce odhadují motivy a chování při koupi. Proces rozhodování je ovlivněn i tím, zda jde o individuální nebo skupinové rozhodnutí. Vnímaná kvalita zákazníkem představuje způsob, jakým interpretuje a přejímá podněty, které na něj působí v procesu poskytování přepravních služeb.

Na obrázku č. 2.5 jsou názorně zobrazeny faktory ovlivňující spokojenost zákazníka.

Obr. 2.5 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka



Pramen: zpracováno autorkou na základě publikace (Řezníček, Šaradín, 2001).

Problematika hodnoty služeb vnímaných zákazníkem je úzce spjata s cenou. Cena tvoří podstatnou složku v procesu rozhodování, proto musí existovat vztah mezi cenou a názorem zákazníka na kupující si hodnotu. Čím vyšší je hodnota vnímaná zákazníkem, tím vyšší by měla být cena služby. Naopak při nižší vnímané hodnotě a vyšší ceně, je pravděpodobné, že dojde k poklesu prodeje služby.

Způsoby, jak může poskytovatel dopravních služeb poskytovat větší hodnotu, než jeho konkurenti, jsou popsány v následujících odrážkách:

- snižování ceny
- pomoc zákazníkovi při snižování jeho nákladů
- doplnění nabídky dalšími přínosy.

V sektoru dopravy existuje velmi malý prostor pro snižování cen. Cena za přepravu je určována i dalšími faktory, které dopravní společnosti nemohou ovlivnit. Vítěznou strategií se jeví odlišení se od konkurence. Zvláště v dopravě je obtížné se originálním a dlouhodobým způsobem odlišit od konkurence, protože žádná přidaná hodnota nevydrží věčně, aniž by nebyla konkurencí napodobena. Pohotovité společnosti však do nových přínosů investují, aby to bylo jejich zákazníky oceněno.

V souvislosti s rozvojem, změnami podmínek přístupu na dopravní trh a s rostoucí konkurencí, dochází k pozitivním změnám na trhu. Změnám k lepšímu pro zákazníky. Velké dopravní firmy by měly mít marketingové programy, jak přitahovat a udržovat zákazníky. Velká pozornost by měla být věnována úbytku cestujících.

Je odhadováno, že náklady na získání nového zákazníka jsou pět krát větší než náklady na udržení stávajícího. Navíc stálý a spokojený zákazník jsou dobrou referencí a věnují méně pozornosti konkurenčním službám a reklamě (Řezníček, Šaradín, 2001).

## **2.11 Charakteristika další použité metodologie**

- *Analýza*

Analýza je procesem zkoumání komplexnějších a složitějších skutečností, který je rozkládá na jednodušší části. Je opakem syntézy (Klimeš, 1998).

- *Syntéza*

Je procesem, který shrnuje, spojuje a slučuje více částí v jeden celek. Jedná se o opak analýzy (Klimeš, 1998).

- *Dedukce*

Je typem úsudku a metodou zkoumání, kdy se z přijatých premis dospívá k novému tvrzení, závěru a důsledku [4].

- *Marketingový výzkum*

Pomocí metody marketingového výzkumu se shromažďují a sbírají informace, které se následně zpracovávají tak, aby přinesly zadavateli určitou přidanou hodnotu.

“Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům” jak tvrdí Foret (2003, s. 11).

Pro kvalitní marketingový průzkum s vysokou vypovídací schopností je zapotřebí kvalifikovaných osob, financí a čas.

Výzkumy lze dělit dle několika hledisek - dle předmětu zkoumání, zaměření, použitých metod, časového hlediska, využitelnosti v řídicím procesu, zdrojů informací a území (Kozel, 2006).

Marketingový výzkum je realizován na základě určité metodiky, pro účely diplomové práce bude vysvětlena metoda dotazníkového šetření.

### **Dotazování**

Dotazníkové šetření lze provádět formou osobního, písemného, telefonického nebo elektronického dotazování. Pro účely praktické části DP byl vybrán způsob založený na elektronickém dotazníku.

Princip elektronického dotazování spočívá v rozesílání odkazu s online dotazníkem, umístěným na webových stránkách. Online dotazník je velice flexibilní a tak není omezen územně ani časově. Není zapotřebí ani tazatele, díky tomu je však důvěryhodnost dotazníků menší než u jiných forem dotazování.

Proces samotného marketingového výzkumu je možno rozdělit na etapu přípravnou a realizační. V přípravné etapě jsou definovány problémy a cíle, situační analýza a je sestaven plán výzkumného projektu. V realizační etapě dochází ke sběru dat, zpracování údajů a interpretaci dosažených výsledků výzkumu (Kozel, 2006).

## **2.12 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části práce byla vymezena východiska potřebná pro účely části praktické. V předchozích odstavcích byla prací představena hlavní použitá metoda benchmarkingové analýzy, která zastřešuje metody ostatní. Postupně byla vysvětlena definice a historie ne příliš používané metody. Ke stanovení cílů práce byla objasněna podstata a cíle metody. Postup, dle kterého je vycházeno v praktické části, byl taktéž objasněn spolu s kategoriemi, do kterých lze benchmarking členit. Díky těmto východiskům bylo možné metodu blíže specifikovat a rozčlenit na potřeby praktické části.

Protože bude níže provedena benchmarkingová analýza dvou sektorů, bylo nutné vymezit teorii i pro použitou finanční a nefinanční analýzu v rámci benchmarkingu. V rámci prvního finančního benchmarkingu byly charakterizovány použité poměrové ukazatele. Druhou, nefinanční analýzou, byla zkoumána zákaznická perspektiva, která byla rovněž v teoretické části zmíněna. Na konci celé teoretické části byla objasněna další použitá metodologie, jako například teorie provedeného dotazníkového šetření.



### **3. Charakteristika dopravních společností**

V následující kapitole bude uvedena charakteristika železničních dopravních společností, které v práci figurují. Jednotlivé charakteristiky budou informačně přizpůsobeny, tak aby co nejvíce odpovídaly potřebám praktické části.

#### **3.1 České Dráhy, a.s.**

Název:	České dráhy
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu:	1. ledna 2003
Sídlo:	Praha 1, Nábřeží L.Svobody 1222, PSČ 110 15
IČO:	709 94 226
Předměty podnikání:	Provozování železniční dopravy, obstaravatelská činnost v oblasti dopravy, hostinská činnost, pronájem reklamních ploch atd.
Základní kapitál:	20 mil. Kč
Statutární orgán:	představenstvo [8]
Počet zaměstnanců:	15 972

Organizační struktura firmy je uvedena v příloze č. 1

České dráhy, akciová společnost ve 100% vlastnictví státu, jsou největším národním železničním dopravcem v ČR. S dlouholetou tradicí zajišťují dopravu osob a nákladů na železniční síti o délce 9500 km, denně vypraví přes 7000 vlakových spojů.

Jsou poskytovateli regionální, dálkové i mezinárodní osobní železniční dopravy i komplexní služby nákladní dopravy po celé Evropě. Z hlediska objemu přepravy se řadí mezi deset nejvýznamnějších evropských železničních podniků.

Skupina České dráhy, tvořená mateřskou společností České dráhy, a.s., a dceřinými společnostmi, poskytuje komplexní služby spojené s obsluhou dráhy, provozováním železniční osobní a nákladní dopravy a řadu návazných a doplňkových činností opravárenství, železniční výzkum, zkušebnictví, telematika, ubytovací a stravovací služby aj..

### **Cíl ČD, a.s.**

„Chceme být železničním dopravcem první volby pro cestující, objednatele i zákazníky nákladní dopravy.“ [5]

### **Vize a cíle**

ČD spatřují nezbytným stanovení klíčových strategických firemních cílů pro jasné definování a vymezení společnosti. Podnikovým vizím musí být jednoznačně podřízena skladba portfolia služeb, zdrojů a prostředků k dosažení těchto cílů.

Obr. 3.1 Vize a cíle společnosti ČD, a.s



Pramen: zpracováno autorkou na základě [5].

Jedním z cílů společnosti je stát se konkurenceschopnou, zákaznický orientovanou a především ziskovou společností s pevnou pozicí na železničním trhu.

Společností, která je:

- tržně orientovaná, zisková a s dobrým financováním
- špičkou v kvalitě služeb a spokojenosti zákazníků s mnohem větší nabídkou než pouhou přepravou cestujících a zboží z bodu A do bodu B
- provozně efektivní a obstojí jak v železniční, tak v silniční a letecké konkurenci
- připravena na kapitálový trh s možností získat prostředky i z jiných zdrojů než od českého státu
- součást evropského železničního systému s pravidly, které jsou v souladu se zákony Evropské unie.

### **Historie společnosti**

Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy.

Společnost byla založena za účelem podnikání v přepravě osob a zboží v rozsahu regionálních i celostátních drah vlastněných státem.

Při transformaci státního podniku vznikly celkem 3 organizace.

1. Akciová společnost České dráhy poskytující služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečující provozuschopnost železniční dopravní cesty.
2. Správa železniční dopravní cesty, státní organizace, která poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní tratě, zabezpečuje renovaci železniční infrastruktury a hospodaří s majetkem státu.
3. Drážní inspekce, organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí. [5]

### **Klíčové ukazatele ČD za rok 2012**

V roce 2012 bylo přepraveno 169 milionů osob za 6 907 milionů korun, jedna cesta v průměru stála 40,87 Kč. Průměrná přepravní vzdálenost je 41 km a obsazenost nabízené kapacity vlaků je 25%. Hodnocení spokojenosti je na úrovni 82,5%.

Hodnota dlouhodobého majetku se zvýšila oproti roku 2011 o 2,6 mld. Kč na 70,219 mld. Kč, což tvoří 95 % celkových aktiv. Hodnota vlastního kapitálu tvoří 59 % celkových pasiv, zbytek tvoří cizí zdroje, které se oproti roku 2011 zvýšily o 2,2 mld. Kč [6].

Za rok 2012 bylo společností přepraveno: 169 milionů cestujících

Průměrná obsazenost vlaků činila: 25%

Jízdní doba spojů (Praha-Ostrava): 3 hod. 12 minut

### **Služby:**

Služby v SC Pendolino porovnatelném s konkurencí, záleží na třídě, kterou zákazník cestuje. Zdarma pro všechny cestující je:

- denní tisk a další časopisy a tiskoviny
- připojení k internetu a zábavnímu palubnímu portálu
- připojení k elektrické síti 230 V
- rezervace místa
- servis a přítomnost člena palubního personálu
- nabídka občerstvení
- možnost objednání jídla z jídelního vozu online [11].

## **3.2 SNCB**

Název: SNCB

Právní forma: Akciová společnost

Datum zápisu: 29. října 2004

Sídlo: Hallepoortlaan 40, 1060 Sint-Gillis Brussel

IČO: 0869 763 267 [14]

Počet zaměstnanců: 18 688

Organizační struktura firmy je uvedena v příloze č. 2

SNCB je belgická veřejněprávní akciová společnost, která je největším národním železničním dopravcem. S dlouholetou tradicí zajišťují dopravu osob a nákladů na železniční síti o délce 3 513 km. Jsou poskytovateli národní (SNCB mobility) i mezinárodní (SNCB Europe) osobní železniční přepravy.

Činnost společnosti jsou seskupeny do 4 hlavních divizí jako přeprava cestujících, výcvik strojvedoucích a vlakových průvodčích, činnost v oblasti přepravy zboží a správa, údržba a obnova vlaků.

Osobní doprava, nejviditelnější činnost prováděná SNCB pro širokou veřejnost, představuje srdce belgických drah. SNCB Mobility věnuje velkou péči o dosažení moderní, dynamické image společnosti a je připravena čelit konkurenci v budoucnosti.

### ***Vize a cíle***

SNCB Mobility podporuje celkovou mobilitu lidí. Cílem, je nabídnout a rozvíjet udržitelné mobility zákazníkům, tak aby společnost stále směřovala k pokroku.

Mezi další cíle patří zajišťování spolehlivé, efektivní a zákaznický orientované dopravy, ať už pro cestující nebo zboží.

- Bezpečné cestovní
- Cestování bez zpoždění
- Zdravé hospodaření s veřejnými prostředky
- Výhodná práce
- Orientované na zákazníka

### ***Kvalita na prvním místě!***

Kvalita je všude kolem. Je v čistotě vlaků, dostupnosti míst k sezení a dostatečném počtu vlaků. Kvalita informací je také důležitá.

Vizí společnosti je dohled nad ekonomikou, život ve společnosti a životní prostředí. SNCB chtějí tvořit přidanou hodnotu jak pro ekonomiku, tak pro společnost a životní prostředí. Z marketingového hlediska hovoříme o tzv. "triple bottom line" vidění - zisk, lidé, planeta.

## ***Historie***

Do roku 1926 fungovaly belgické železnice jako celek, poté byly rozděleny do tří samostatných společností – SNCB, Infrabel a SNCB holding, který koordinuje všechny tři společnosti. Během roku 2013 se společnosti změnila pouze na SNCB a Infrabel. SNCB se zaměřila na osobní železniční přepravu a komunikaci se zákazníky a Infrabel na správu infrastruktury a komunikace s vlakovými operátory.

### ***Klíčové ukazatele SNCB za rok 2012***

V roce 2012 bylo přepraveno 223 milionů cestujících. Hodnota dlouhodobého majetku se zvýšila oproti roku 2011 o 3,9 mld. Kč na 117,504 mld. Kč, což tvoří 74% celkových aktiv. Hodnota vlastního kapitálu tvoří 54 % celkových pasiv, zbytek tvoří cizí zdroje, které se oproti roku 2011 zvýšily o 28,3 mld. Kč [7].

### **3.3 RegioJet, a.s.**

Název:	RegioJet, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu:	20. března 2009
Sídlo:	Brno, náměstí Svobody 86/17, PSČ 602 00
IČO:	283 33 187
Předměty podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, provozování dráhy a drážní dopravy
Základní kapitál:	2 000 000 Kč
Statutární orgán:	Představenstvo [16]

RegioJet, a.s. je jednou z dceřiných společností Student Agency působící v ČR i SR od roku 1993. V té době založenou studentem Radimem Jančurou, jediným vlastníkem skupiny Student agency dodnes.

V roce 2009 získala společnost licenci k provozování železniční dopravy v ČR a díky tomu v roce 2011 vstoupil na trh RegioJet, a.s. Na trase Ostrava-Praha dnes denně jezdí 18 spojů.

Je považován za inovátora a přinesl na český trh zcela novou kvalitu cestování.

Za rok 2012 bylo společností přepraveno:	1,13 milionů cestujících
Průměrná obsazenost vlaků činila:	84,6%
Jízdní doba spojů:	3 hod. 18 minut [18]

### **Služby:**

Každý cestující – bez ohledu na to, jakou zaplatil cenu, má vždy nárok na následující služby během své cesty vlaky IC RegioJet. Tento servis zatím nikdo z dalších dopravců nepřekonal.

Zákazník má zdarma k dispozici:

- neomezené množství kávy (překapávaná i značková káva z presovaru Illy)
- mátový čaj a vodu
- český a slovenský denní tisk zdarma, další časopisy a tiskoviny
- drobné sladkosti v rámci palubního samplingu
- připojení k nejvýkonnější síti palubního internetu
- připojení k elektrické síti 230 V
- rezervaci místa - přepravují pouze sedící cestující, navíc možnost výběru z mnoha variant vozů - otevřený prostor, kupé, internetová kavárna
- přístup k počítači ve voze Internet Café, který je nainstalován a připojen k internetu a určen pro aktivity cestujících
- servis a přítomnost člena palubního personálu v každém voze - každých 20 minut nabídka služeb.
- nabídku občerstvení za nízkonákladové ceny - sushi, saláty, plněné croissanty, dezerty...
- 2 toalety v každém z vozů s hudební produkcí - francouzské šansony s živou orchidejí a garancí čistoty
- prodej jízdenek na MHD v Ostravě a Praze přímo na palubě vlaku (všechny typy jízdenek)
- možnost parkování zdarma v parkovacím domě KOMA ve stanici Ostrava Svinov [9]

### 3.4 LEO Express a.s.

Název:	LEO Express, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu:	8. ledna 2010
Sídlo:	Praha 3 – Žižkov, Koněvova 2660/141, PSČ 130 83
IČO:	290 16 002
Předměty podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, provozování dráhy a drážní dopravy
Základní kapitál:	2 000 000 Kč
Statutární orgán:	Představenstvo [17]

Společnost je jedním z prvních soukromých operátorů osobní železniční dopravy v České republice.

Dne 8. ledna 2010 byla založena společnost ARETUSA, a.s. za účelem stát se soukromým železničním dopravcem provozujícím osobní dopravu na území České republiky. Dne 15. srpna 2011 bylo obchodní jméno změněno na konečné LEO Express, a.s..

V roce 2010 získala společnost licenci železničního dopravce. V listopadu roku 2012 zahájila společnost provoz na trase Praha - Ostrava.

Za rok půl roku bylo společností přepraveno:	340 387 cestujících
Průměrná obsazenost vlaků:	61,6%
Jízdní doba spojů:	3 hod. 19 minut [19]

#### **Služby:**

LEO Express nabízí zdarma všem svým cestujícím čistý a moderní interiér, příjemný a ochotný personál, stolek, zásuvku pro každého cestujícího, Wifi připojení na internet, filmy,



hry nebo poslech rádia zdarma. Další výhody zdarma jsou poskytovány v závislosti na třídě, ve které zákazník cestuje.

#### Business

- Ergonomická polohovatelná sedadla s koženým potahem
- Jídelní stůl uzpůsobený pro práci s notebookem
- LCD obrazovky
- Catering a služby palubního personálu
- Oddíly pro skupinové cestující s pevným rozkládacím stolem
- Denní tisk a časopisy
- Studený a teplý nápoj zdarma
- Dezert nebo bageta zdarma

#### Premium

- Luxusní ergonomická kožená sedadla
- Elektronické polohování sedadel s možností úpravy až do spací polohy
- Sklopný stůl uzpůsobený pro práci s notebookem
- Velkoryse řešený prostor
- LCD obrazovka
- Elektrická zásuvka, čtecí lampička, deka na přikrytí
- Nejvyšší rozsah cateringu a služeb palubního personálu
- Denní tisk a časopisy
- Neomezená konzumace nealko nápojů
- Dezert a velké jídlo zdarma [10]

## 4. *Aplikační část – benchmarking*

V aplikační části budou provedeny 2 benchmarkingové testy.

1. Benchmarking finančních a dopravních ukazatelů na mezinárodní úrovni. Praxe ČD, a.s. bude porovnávána s belgickou praxí společnosti SNCB.
2. Benchmarking z pohledu zákazníků na regionální úrovni na trase Ostrava-Praha, Praha-Ostrava. Porovnání bude provedeno se společnostmi RegioJet, a.s. a LEO expres, a.s., které jsou vnímány jako lepší poskytovatelé železničních přepravních služeb.

### 4.1 **Benchmarkingový test č. 1 – finanční perspektiva**

Účelem prvního benchmarkingového testu bylo srovnání výkonnosti podniku se společností s lepší praxí. Vzhledem k tomu, že v České republice není podnik podobající se ČD, a.s. z hlediska odvětví, byla pro porovnání zvolena společnost SNCB, provozující železniční osobní dopravu v Belgii. Lepší praxe byla zaručena skoro v každé zemi na západ od České republiky. Belgická společnost SNCB byla vybrána s ohledem na lepší ekonomické výsledky z výroční zprávy a z důvodu porovnatelného počtu obyvatel. Výkonnost podniku byla vypočtena a charakterizována na základě analýzy poměrových ukazatelů.

Ukazatelé jsou dle měřicí finanční oblasti rozděleny do bloků, přičemž pro finanční zdraví podniku jsou všechny vnímány jako rovnocenné.

**Předmětem benchmarkingu** je srovnání finanční situace s belgickou společností SNCB na základě účetních výkazů sestavených dle IFSR z let 2010, 2011 a 2012.

Cílem benchmarkingového testu, je nalézt lepší praxi za našimi hranicemi porovnáním hospodaření na základě účetních výkazů z výročních zpráv belgické společnosti SNCB. Díky poměrovým ukazatelům, které se jeví jako nejvíce vhodné, dokážeme srovnat jinak velice obtížně srovnatelné hospodaření firem v různých zemích.

Benchmarkingový test bude proveden na základě postupu popsání v teoretické části, kapitole č. 2.4.

#### 4.1.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Obr. 4.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu



Pramen: zpracováno autorkou

Poměrovým analýzám budou podrobeny finanční hodnoty podle výročních zpráv obou společností. Tyto ukazatele byly vybrány díky faktu, že přepočítávají údaje na společný základ a tím umožňují mezipodnikové srovnání různorodých podniků v různých časových obdobích. Inspirací pro výběr doplňkových poměrových ukazatelů byl i publikovaný článek ministerstva průmyslu a obchodu na jejich [www stránkách](#). Značná část použitých poměrových ukazatelů se dle článku jeví jako nejvhodnější pro benchmarking železničních společností. Dle autora článku pana Štěrbý je benchmarking druhým nejrozšířenějším systémem řízení kvality v západní Evropě, neboť koncept ze kterého vychází je ve své podstatě velmi jednoduchý. Jak již bylo vysvětleno v teoretické části práce, benchmarking vychází z toho, že se firmy učí od druhých, těch lepších. Jedná se tedy o porovnávání procesů a výkonností mezi společnostmi za účelem získání lepšího pohledu a nalezení příležitostí pro zlepšení. Do analýzy byly vybrány ukazatele, které dle autora nejvíce odráží situaci v železničním podniku a na základě kterých lze docílit nejlepšího srovnání mezi železničními podniky, ale také doplňkové ukazatele vybrány autorkou práce, které jsou považovány za základní mezi poměrovými ukazateli.

#### 4.1.2 Určení partnerů pro benchmarking

Obr. 4.2 Určení partnerů pro benchmarking



Pramen: zpracováno autorkou

Srovnání velkých železničních koncernů je velmi náročné, jednak z pohledu aktivit samotné společnosti, ale zároveň srovnání ovlivňuje ekonomická a geografická situace země.

V Evropě nelze najít srovnatelnou zemi s Českou republikou. Země se lišily HDP, rozlohou, počtem obyvatel, délkami železničních tratí atd. Belgie byla vybrána na základě srovnatelného počtu obyvatel a zaručenosti vyspělejší země a tudíž lepší praxe pro účely práce.

Společné pro obě společnosti je předmět podnikání, monopolní postavení na trhu a vlastnictví státu.

Z pohledu efektivního benchmarkingu je nejlepší srovnávání a učení se od partnera, nikoli konkurenta, který má ke srovnávající se společnosti spíše negativní postoj. České dráhy se společností SNCB tento faktor splňují, obě tyto společnosti jsou členy sdružení UIC.

UIC je sdružení železničních společností, mezi kterými existuje interakce a na základě pravidelně zveřejňovaných údajů se mohou ostatní železniční dopravci inspirovat a rozpoznat například problémy ve výkonnosti firmy, v definování příležitostí pro zlepšení, definovat pozici firmy na trhu ve vztahu ke konkurenci, nalézt způsob jak zlepšit výkonnost, jak stanovit cíle, předpovídat budoucí trendy atd. (Štěrbá, 2005).

Po této etapě projektu Benchmarking, zahrnující výběr ideálních partnerů následuje nalezení a sběr potřebných údajů k analýze.

### 4.1.3 Shromáždění informací

Obr. 4.3 Shromáždění informací



Pramen: zpracováno autorkou

Informace pro srovnání byly použity z volně dostupných účetních závěrek z roku 2011 a 2012. Srovnání pouze posledních 3 let je zvoleno záměrně, protože právě od roku 2011, kde jsou rovněž uvedena některá data z roku 2010, belgická společnost provádí účetní závěrku dle evropských standartů IFSR, které jsou tak lépe porovnatelné s účetními závěrkami ČD, a.s. vedených rovněž dle standartů IFSR.

Tyto účetní závěrky jsou společnosti, jakožto akciové společnosti, povinné každý rok zveřejňovat. Dále byly k analýze použity ročenky společností nebo ministerstva dopravy ČR. Jedná se tedy o benchmarkingový přístup s využitím veřejně dostupných zdrojů.

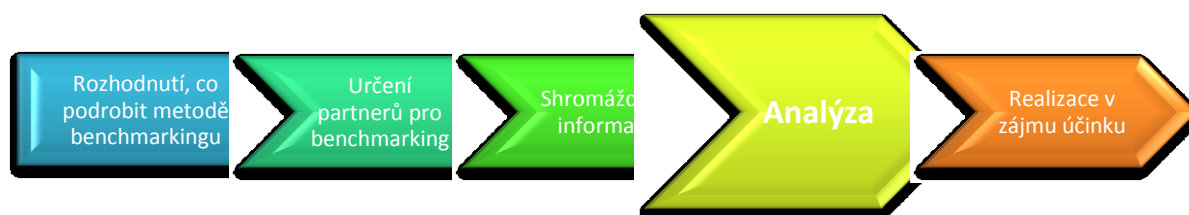
Z důvodu nesrovnatelnosti z hlediska měny musely být některé výsledky belgické společnosti přepočítány kurzem České národní banky CZK/1 EUR vždy k 31.12. daného roku.

Kurz k 31.12.2010 byl 25,060 CZK/EUR, k 31.12.2011 25,800 CZK/EUR a k 31.12.2012 25,140 CZK/EUR.

Výroční zprávy se všemi údaji potřebnými pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou k dispozici v příloze č. 3 a 4 diplomové práce.

#### 4.1.4 Analýza

Obr. 4..4 Analýza



Pramen: zpracováno autorkou

Analytická část prvního benchmarkingového testu byla provedena pomocí finančních poměrových ukazatelů, rozdělených do následujících skupin dle hodnotící oblasti:

- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- další ukazatele a výpočty.

##### 4.1.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability odráží efektivitu podnikání, slouží k posouzení výnosnosti vloženého kapitálu, tedy schopnost podniku tvořit zdroje nové.

- *Rentabilita dl. kapitálu (ROCE)*

Tab. 4.1 Výpočet - rentabilita dl. kapitálu (ROCE)

		2010	2011	2012
SNCB	EBIT/(vlastní kapitál + dl. cizí kapitál)	x	-8,45%	-6,29%
CD a.s.		-0,90%	0,63%	-0,66%

Pramen: zpracováno autorkou

Tento ukazatel nejlépe slouží k prostorovému srovnání podniků a zejména monopolních veřejně prospěšných podniků. ČD, a.s. vykazuje ve dvou letech ze tří nerentabilní činnosti. Společnost ČD, a.s. využívá investovaný kapitál efektivněji než SNCB, jejich trend je ale negativně kolísavý, na rozdíl od rostoucího trendu SNCB. V hodnotách se odráží vývoj zisku

obou společností a obor podnikání, při kterém je potřeba velkých kapitálových prostředků. Údaje sloužící k výpočtu hodnoty nebyly za rok 2010 u společnosti SNCB k dispozici.

- *Rentabilita celkových aktiv (ROA)*

Tab. 4.2 Výpočet - rentabilita celkových aktiv (ROA)

		2010	2011	2012
Belgie	EBIT/aktiva	-6,68%	-5,92%	-4,60%
ČR		-0,73%	0,52%	-0,58%

Pramen: zpracováno autorkou

Poměrován je zisk s celkovými investovanými prostředky do podniku bez ohledu na původ zdrojů. Hodnota ukazatele by měla být nižší než hodnota ROI, což je splňováno jen u záporných hodnot společnosti SNCB. Pouze v jednom roce bylo efektivněji v rámci ČD, a.s. zacházeno s vloženými aktivy do společnosti.

- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*

Tab. 4.3 Výpočet - rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

		2010	2011	2012
Belgie	čistý zisk/VK	-6,11%	-14,99%	-4,47%
ČR		-0,11%	0,71%	-1,95%

Pramen: zpracováno autorkou

Rentabilita vlastního kapitálu představuje ziskovost vloženého kapitálu společnosti. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než rentabilita aktiv, tak aby mohl být zachován fakt, že vlastníci nesou menší riziko než věřitelé. V případě dvou let 2010 a 2012, kdy obě společnosti dosahují záporných hodnot ukazatele, což jistě společností neprospívá, ale vzhledem k minimálním odlišnostem v hodnotách, může být dedukováno, že špatná rentabilita se projevuje v rámci celého železničního odvětví.

- *Rentabilita tržeb (ROS)*

Tab. 4.4 Výpočet - rentabilita tržeb (ROS)

		2010	2011	2012
Belgie	EBIT/tržby [%]	-16,01 %	-15,43%	-12,75%
ČR		-2,29%	1,77%	-1,99%

Pramen: zpracováno autorkou

Z údajů v tabulce je vidět kolísavost hodnot v případě ČD, a.s.. Tento fakt se negativně podepisuje na schopnosti stabilního přeměňování tržeb na zisk podniku. Přestože u obou společností dochází k růstu tržeb, v případě ČD, a.s. se tento fakt nepromítá do výsledku. Díky použití EBIT není výpočet zatížen různými daňovými podmínkami ani strukturou kapitálu, lze jej tedy lépe mezinárodně srovnávat. Hodnoty v případě SNCB jsou záporné, ale rostoucí bez větších výkyvů. V hodnotách jsou promítány výše zisků společností.

- *Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)*

Tab. 4.5 Výpočet - rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

		2010	2011	2012
Belgie	EBT/celkový kapitál	-4,46%	-2,88%	-1,58%
ČR		-0,37%	-0,11%	-1,13%

Pramen: zpracováno autorkou

Ukazatel vyjadřuje, jak působí celkový vložený kapitál nezávisle na zdroji financování. Protože obě společnosti vykazují za každý zmíněný rok záporné EBT, projeví se tato negativní tendence i na rentabilitě vloženého kapitálu. Opět v případě SNCB sledujeme rostoucí trend. Účinnost vloženého kapitálu do podniku je velmi malá, nezávisle na zdroji financování.

#### 4.1.4.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity hodnotí schopnost podniku dostát si svých závazků.



- *Běžná likvidita*

Tab. 4.6 Výpočet - běžná likvidita

		2010	2011	2012
Belgie	Oběžná aktiva/kr. závazky	x	1,3446	1,8225
ČR		0,3164	0,4253	0,4545

Pramen: zpracováno autorkou

Společnosti nedosahují vysokých hodnot. Doporučených hodnot dosáhla jen společnost SNCB v roce 2012, v porovnání s ČD, a.s., které nejsou schopny ze svých oběžných aktiv splatit své závazky, což výrazně ovlivňuje platební schopnost podniku. I přesto, že v roce 2012 v ČD, a.s. výrazně klesla hodnota krátkodobých závazků, společnost nedosahuje přijatelnou hodnotu běžné likvidity, protože zároveň klesl i stav hotovosti v pokladně a výše pohledávek. ČD, a.s. vykazují za všechny 3 roky velmi kritické hodnoty pod hranicí 1. Za rok 2010 nebyly údaje u společnosti SNCB k dispozici.

- *Pohotová likvidita*

Tab. 4.7 Výpočet - pohotová likvidita

		2010	2011	2012
Belgie	(Oběžná aktiva –zásoby)/kr. závazky	x	1,14799	1,5944
ČR		0,2256	0,3536	0,3469

Pramen: zpracováno autorkou

Pouze belgické společnosti se v roce 2011 podařilo dosáhnout doporučených hodnot v rozmezí 1,0 – 1,5. V roce 2012 naopak dochází k překročení této hodnoty a volby konzervativní strategie, což se částečně odráží v neproduktivním využití oběžných aktiv. ČD, a.s. se nepřiblížily doporučeným hodnotám ve sledovaném období vůbec, a proto by se v případě potřeby musely spoléhat na případný prodej zásob. ČD, a.s. dráhy vykazují hodnoty ještě nižší, než jsou uváděny u agresivní strategie. Údaje sloužící k výpočtu hodnoty nebyly za rok 2010 u společnosti SNCB k dispozici.

- *Okamžitá likvidita*

Tab. 4.8 Výpočet – okamžitá likvidita

		2010	2011	2012
Belgie	Peněžní prostředky/kr. závazky	x	0,0259	0,0102
ČR		0,0138	0,1418	0,0900

Pramen: zpracováno autorkou

Ukazatel vyjadřuje schopnost firmy platit své právě splatné dluhy. Ani jedna ze společností nevykazuje ideální hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5, což znamená špatný stav okamžité likvidity. Více by nám prozradil detailnější ukazatel se zahrnutím jen krátkodobých závazků splatných do jednoho měsíce a finančních prostředků schopných přeměny na peněžní prostředky taktéž do jednoho měsíce. Trend všech likvidit je opět kolísavý v obou případech. Údaje sloužící k výpočtu hodnoty nebyly za rok 2010 u společnosti SNCB k dispozici.

#### 4.1.4.3 Ukazatelé aktivity

Zobrazují, jak firma dokáže nakládat se svými prostředky, měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách. Žádoucí je zrychlování obratu majetku, protože tak podnik zaznamenává vyšší tržby. Naopak až přehnané zrychlování obratu může narušit plynulost prodeje.

- *Obrat aktiv*

Tab. 4.9 Výpočet – obrat aktiv

		2010	2011	2012
Belgie	Tržby/aktiva	0,3678 krát	0,4192 krát	0,3991 krát
ČR		0,3136 krát	0,2956 krát	0,2921 krát

Pramen: zpracováno autorkou

Ukazatel odráží celkové využití aktiv v podniku. Doporučené hodnoty jsou žádoucí co nejvyšší, dle publikace by měly dosahovat minimálních hodnot 1,0, ale jak ukazuje výpočet, odvětvové průměry se budou pohybovat níže. V letech 2010 a 2011 se v hodnotách u obou společností promítá výše tržeb. V roce 2012 je naopak hodnota ukazatele nižší než v roce 2011, i když tržby za tento rok neklesly. Tento trend vykazují obě společnosti. V případě

vypočítaných hodnot nejsou evidovány žádné velké výkyvy. Belgická společnost však ve všech letech vykazuje hodnoty lepší, dokáže tak lépe využít svoje prostředky.

- *Obrat dl. majetku*

Tab. 4.10 Výpočet – obrat dl. majetku

		2010	2011	2012
Belgie	Tržby/dlouhodobý majetek	0,4870 krát	0,55 krát	0,5385 krát
ČR		0,3332 krát	0,3196 krát	0,3089 krát

Pramen: zpracováno autorkou

Doporučené hodnoty jsou žádoucí co nejvyšší. ČD, a.s. zaznamenávají klesající trend, SNCB naopak téměř rostoucí. Ukazatel může být ovlivněn odepsaností aktiv, starší aktiva dosahují vyšší odepsanosti. V případě obou společností se rok od roku zvyšuje hodnota dlouhodobého majetku, ČD, a.s. však v letech 2011 a 2012 zaznamenávají vyšší nárůst majetku, což způsobuje nižší hodnoty ukazatele.

- *Obrat zásob*

Tab. 4.11 Výpočet – obrat zásob

		2010	2011	2012
Belgie	Tržby/zásoby	x	12,06 krát	12,32 krát
ČR		18,57 krát	23,33 krát	22,61 krát

Pramen: zpracováno autorkou

Doporučené hodnoty jsou žádoucí co nejvyšší. Hodnoty odráží vývoj zásob v čase. ČD, a.s. neudržují velké zásoby, což plyne z vysokých hodnot ukazatele obratu zásob. U železničních přepravečů není nutné a ani potřebné držet velké zásoby, protože společnosti nic nevyrábí. Zásoby se většinou skládají z náhradních dílů, kterých nedostatek se naopak může nepříznivě projevit na službách společnosti. Údaje sloužící k výpočtu hodnoty nebyly za rok 2010 u společnosti SNCB k dispozici.

- *Doba obratu zásob*

Tab. 4.12 Výpočet – doba obratu zásob

		2010	2011	2012
Belgie	Zásoby/(tržby/360)	x	29,86 dní	29,21 dní
ČR		19,39 dní	15,43 dní	15,92 dní

Pramen: zpracováno autorkou

Údaj vyjadřuje dobu, za kterou se zásoby vložené do společnosti přemění na peněžní prostředky. Doporučené hodnoty jsou žádoucí nízké, protože jde o převrácení jmenovatele s čitatelem v porovnání s obratem zásob. Doba obratu ČD, a.s. od roku 2010 výrazně klesla, v případě SNCB také, ale s menším rozdílem. Obě společnosti vykazují relativně nízké hodnoty, které prospívají likviditě podniků. Vzhledem k nízkým hodnotám ukazatelů likvidity ČD, a.s. je rychlá přeměna zásob na peněžní prostředky vítána. Údaje sloužící k výpočtu hodnoty nebyly za rok 2010 u společnosti SNCB k dispozici.

- *Doba splatnosti pohledávek*

Tab. 4.13 Výpočet – doba splatnosti pohledávek

		2010	2011	2012
Belgie	Pohledávky/(tržby/360)	x	118,3323 dní	27,7881 dní
ČR		30,6629 dní	25,1322 dní	22,0471 dní

Pramen: zpracováno autorkou

Opět jsou doporučené nízké hodnoty ukazatele. Ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou se pohledávky přemění na peněžní prostředky. V roce 2011 belgická společnost vykazuje vysokou nepříznivou hodnotu, je to způsobeno výší pohledávek, které v tomto roce společnost má. U obou společností hodnota ukazatele klesá s časem, což je považováno za příznivý jev. Pro dobrou platební schopnost podniků je nutné zkracovat délku splatností pohledávek. Údaje sloužící k výpočtu hodnoty nebyly za rok 2010 u společnosti SNCB k dispozici.

- *Doba splatnosti krátkodobých závazků*

Tab. 4.14 Výpočet – doba splatnosti kr. závazků

		2010	2011	2012
Belgie	Kr. závazky/(tržby/360)	x	151,89 dní	128,08 dní
ČR		213,53 dní	215,33 dní	147,94 dní

Pramen: zpracováno autorkou

Dalším ukazatelem je hodnocena doba, za kterou společnosti uhrazují své krátkodobé závazky. Je žádoucí, aby byla tato doba co nejdelší a delší než doba obratu pohledávek, protože pak prospívá k platební schopnosti podniků. Vše se ale odvíjí od poskytovatelů závazků. U obou společností v roce 2012 tato hodnota výrazně poklesla. U ČD, a.s. může být pokles způsoben záporným výsledkem hospodaření, který poskytovatele závazků může ovlivňovat v jejich požadované délce splatnosti. Údaje sloužící k výpočtu hodnoty nebyly za rok 2010 u společnosti SNCB k dispozici.

#### 4.1.4.4 Ukazatelé zadluženosti

Tyto ukazatele popisují kapitálovou strukturu společnosti a s ním spojené finanční riziko. Ukazatele zadluženosti podávají přehled úvěrového zatížení společnosti a s tím související finanční náklady.

- *Celková zadluženost*

Tab. 4.15 Výpočet – celková zadluženost

		2010	2011	2012
Belgie	Cizí zdroje/aktiva	40,76%	42,06%	45,94%
ČR		33,79%	39,73%	42,12%

Pramen: zpracováno autorkou

Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit, jaký je podíl cizích zdrojů na podnikání a do jaké míry je společnost zajištěna proti ztrátám v případě likvidace společnosti. Používání cizího kapitálu ovlivňuje jak výnosnost kapitálu pro akcionáře, tak riziko podnikání. Věřitelé upřednostňují nízký ukazatel zadluženosti, vlastníci naopak vyšší, protože potom má kapitál větší

výdělečnou schopnost. Ideální hodnoty jsou závislé na odvětví, jak lze vyčíst z finančních analýz MPO. ČD, a.s. vykazují jemný růst hodnot, jsou však nižší než belgické hodnoty SNCB. Aktiva tak kryjí z větší části vlastním kapitálem, což je pro společnost dražší, ale na druhou stranu výhodnější pro věřitele, kteří jsou tak více zajištěni v případě úpadku společnosti.

- *Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv*

Tab. 4.16 Výpočet – poměr vl. kapitálu a celkových aktiv

		2010	2011	2012
Belgie	Vlastní kapitál/aktiva	59,24%	57,95%	54,06%
ČR		66,21%	60,27%	57,88%

Pramen: zpracováno autorkou

Poměrem je vyjádřeno, nakolik jsou aktiva financována z vlastních zdrojů společnosti. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Dohromady tvoří součet 100% s celkovou zadlužeností.

- *Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji*

Tab. 4.17 Výpočet – krytí stálých aktiv dl. zdroji

		2010	2011	2012
Belgie	Vlastní kapitál + dl. Cizí zdroje/stálá aktiva x 100	x	91,97%	98,55%
ČR		86,49%	89,01%	93,07%

Pramen: zpracováno autorkou

Výsledné hodnoty tohoto ukazatele napovídají o efektivnosti celého podnikání. Dle zlatého pravidla by mělo být každé aktivum financováno ze zdroje se stejnou dobou splatnosti. Všechny hodnoty v tabulce ukazují stav podkapitalizace podniku, tedy nedostatečnou vybavenost společnosti kapitálem. Obě společnosti zaznamenaly rostoucí trend, ale pouze SNCB v roce 2012 téměř dosáhla na ideální hranici 100%. ČD, a.s. mají pomalejší tendenci růstu.

#### 4.1.4.5 Ostatní ukazatele

- *Podíl tržeb na zaměstnance*

Tab. 4.18 Výpočet – podíl tržeb na zaměstnance

		2010	2011	2012
Belgie	Tržby / Počet zaměstnanců	2 764 824 Kč	3 331 242 Kč	3 386 244 Kč
ČR		768 197 Kč	954 597 Kč	1 358 170 Kč

Pramen: zpracováno autorkou

Ukazatel přepočítává tržby na počet zaměstnanců. Vzhledem k jiné měně v Belgii byla hodnota tržeb přepočítána kurzem EUR/CZK vždy k 31.12. daného roku. Kurzy jsou uvedeny v kap. 4.1.3 diplomové práce. V hodnotách se odrazily belgické vysoké tržby a nižší počet pracovníků ve dvou ze tří porovnávaných roků. SNBC i přesto, že spravuje o 2/3 méně tras, zaměstnává téměř stejné množství zaměstnanců jako ČD, a.s. a přesto dosahuje vyšší zisky. Za tímto faktem může stát i vyšší jízdné v porovnání s ČR (viz. výpočet níže). Za skok v případě hodnoty údaje ČD, a.s. za rok 2012 stojí změna počtu zaměstnanců, kteří se již na konci roku 2011 přesunuli pod společnost SŽDC, konkrétně 9326 zaměstnanců. ČD, a.s. výrazně zaostávají za belgickým SNCB, i když ČD, a.s. své hodnoty výrazně rok od roku zvyšuje a mají rychlejší tendenci růstu.

- *Podíl osobních nákladů na zaměstnance*

Tab. 4.19 Výpočet – podíl osobních nákladů na zaměstnance

		2010	2011	2012
Belgie	Osobní náklady/Počet zaměstnanců	1 453 298 Kč	1 528 179 Kč	1 513 404 Kč
ČR		309 339 Kč	343 717 Kč	485 568 Kč

Pramen: zpracováno autorkou

Tento ukazatel sleduje, kolik podnik stojí jeden zaměstnanec v průměru na rok. Z uvedeného srovnání může být vyzorován výrazný rozdíl mezi státy. V případě roku 2012, kdy již v ČD, a.s. nepůsobilo přes 9000 zaměstnanců, jsou osobní náklady podezřele vysoké. V případě belgické SNCB se v hodnotách odráží vyšší úroveň mezd a standartů zaměstnanců.

- *Celkové tržby k osobním nákladům na zaměstnance*

Tab. 4.20 Výpočet – celkové tržby k osobním nákladům na zaměstnance

		2010	2011	2012
Belgie	Tržby/Osobní náklady	1,902	2,180	2,238
ČR		2,483	2,777	2,797

Pramen: zpracováno autorkou

Díky tomuto ukazateli můžeme říci, že ČD, a.s. mají levnější pracovní sílu v poměru k dosaženým tržbám. Neznamená to však, že by díky tomu dosahovaly vyšších zisků. Naopak vyšší zisky vykazuje belgická společnost SNCB, tudíž ČD, a.s. odčerpává zisk jiná finanční položka, nežli mzdy zaměstnanců. Obecně však i na poměry v ČR dostávají zaměstnanci ČD, a.s. o tisíc korun vyšší mzdu než je republikový průměr, dle ročenky ČD, a.s.

- *Tržby na oskm*

Tab. 4.21 Výpočet – tržby na oskm

		2010	2011
Belgie	Tržby /Oskm	5 199 879 Kč	6 141 489 Kč
ČR		3 145 984 Kč	3 218 957 Kč

Pramen: zpracováno autorkou

Výpočtem zjišťujeme, kolik tržeb připadne na přepravu osob na vzdálenost jednoho kilometru. Z hodnot lze vyčíst, že belgická SNCB má údaj téměř dvakrát vyšší. Mezi lety 2010 a 2011 klesl SNCB počet oskm, ale na tržbách se to nijak neprojevuje a stále rostou. V případě ČD, a.s. rostou jak oskm, tak tržby. Tržby však rostou pomaleji. Rok 2012 nebyl do výpočtu zahrnut, protože údaje o oskm za rok 2012 chybí v tabulkách eurostatu i výroční zprávě SNCB.

- *Ukazatel HDP na obyvatele k ceně jízdného*

Tab. 4.22 Ukazatel HDP na obyvatele k ceně jízdného

		2012
Belgie	HDP na obyvatele/Cena jízdného na 30 km	6791 krát



ČR		7494 krát
----	--	-----------

Pramen: zpracováno autorkou

Výpočtem zjistíme poměr HDP k ceně jízdného v dané zemi. Z hodnot je možno vyčíst, že český občan za cestování vlakem zaplatí méně, než belgický. Ve výpočtu se však neodráží kvalita poskytovaných služeb.

- *Počet oskm (mil.)*

Tab. 4.23 Počet oskm

	2010	2011
Belgie	10 564	10 435
ČR	6 591	6 714

Pramen: zpracováno autorkou

Počet oskm, neboli přepravní výkon, představuje počet osob přepravených na 1 trasovém km. Tak jako v počtu přepravených cestujících i tady belgická společnost výrazně převyšuje ČD, a.s.. Zde však důležitou roli hraje fakt, že Belgie má 3x méně železničních tras než má ČR.

- *Počet přepravených osob (tis.)*

Tab. 4.24 Počet přepravených osob

	2010	2011	2012
Belgie	224 019	221 300	223 300
ČR	164 801	167 933	172 763

Pramen: zpracováno autorkou

V tabulce jsou znázorněny počty přepravených osob za jeden kalendářní rok. I když je Belgie rozlohou menší a má 3x méně železničních tras, přesto dokáže přepravit mnohem více cestujících za kalendářní rok. Větší meziroční nárůst má společnost ČD, a.s..

- *Vlkm osobní dopravy*

Tab. 4.25 Vlkm osobní dopravy

	2010
Belgie	93 399
ČR	153 792

Pramen: zpracováno autorkou

Vlkm neboli vlakový kilometr osobní dopravy vyjadřuje přemístění jednoho osobního vlaku, příp. sólo motorového vozu o jeden kilometr. Z údajů vyplývá, že ČD, a.s. v porovnání s počtem přepravených osob a oskm jezdí neefektivně. Méně efektivně jsou zaplněny kapacity přepravovaných souprav než v belgické SNCB. [12]

#### 4.1.5 Realizace v zájmu účinku

Obr. 4.5 Realizace v zájmu účinku



Pramen: zpracováno autorkou

Návrhy na realizaci v zájmu účinku bude uvedena v kapitole 4. Návrhy a doporučení, z důvodů větší přehlednosti všech doporučení, na základě zpracování.

## 4.2 Benchmarkingový test č. 2 – Zákaznická perspektiva

Srovnání železniční dopravy v ČR z pohledu zákazníka.

Srovnání bude úzce zaměřeno pouze na jedinou trasu v ČR, Ostrava – Praha, na které je od roku 2011 poskytována osobní doprava dvěma dopravci a od roku 2012 třemi dopravci.

Vzhledem k čerstvému působení konkurenčních železničních dopravců, není možné dopravce srovnat na základě finančních ukazatelů z údajů z výročních zpráv. Ale již po pár měsících působení mělo mnoho zákazníků možnost si obě konkurenční firmy vyzkoušet a jednotlivé služby porovnat.

#### 4.2.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Obr. 4.6 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu



Pramen: zpracováno autorkou

Je velice důležité identifikovat a pravidelně analyzovat faktory, na základě kterých se zákazníci rozhodují, které služby od kterého dopravce využijí. Od roku 2011 vstoupila na trh významná konkurence ČD, a.s. a o to více je nutné jednotlivé faktory z pohledu zákazníka sledovat. Společnost, dle názoru autorky, trochu zaspala dobu a nepřizpůsobila se modernímu a konkurenceschopnému poskytování služeb.

Srovnání z hlediska zákaznické perspektivy bylo zabezpečeno dotazníkovým šetřením.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, které atributy železniční dopravy zákazníci vnímají jako nejvíc důležité nebo naopak nejméně vhodné pro učení „best practice“ a odhalit chyby, kterých se ČD, a.s. dopouští. Na základě informací a hodnocení spokojenosti z výročních zpráv byly stanoveny 2 hypotézy.

#### 4.2.2 Určení partnerů pro benchmarking

Obr. 4.7 Určení partnerů pro benchmarking



Pramen: zpracováno autorkou

Vybrané společnosti pro porovnání jsou zároveň jediní dopravci jako přímí konkurenti ČD, a.s., na trhu s osobní železniční přepravou na trase Ostrava – Praha a zpět. Jedná se o společnosti RegioJet, a.s. a LEO expres, a.s.. Krátké seznámení s těmito firmami je možno nalézt v kapitole Charakteristika dopravních společností. Jsou zde uvedeny i informace potřebné ke srovnání společností.

### 4.2.3 Shromáždění informací

Obr. 4.8 Shromáždění informací



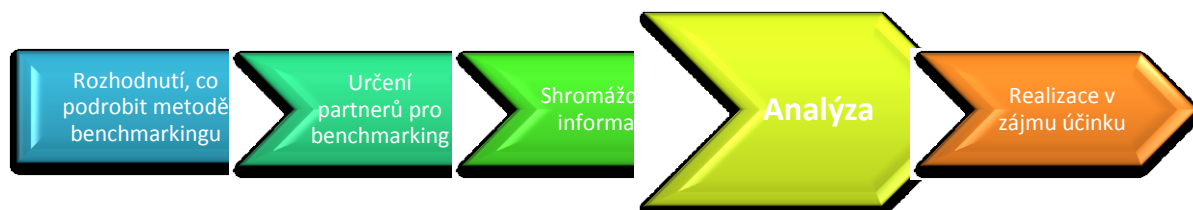
Pramen: zpracováno autorkou

Shromáždění informací bylo provedeno na základě analýzy výročních zpráv, webových stránek, tiskových prohlášení a dotazníkového šetření u různých skupin respondentů. Dotazník byl proveden online cestou.

Ke stanovení hypotéz byly použity informace z výročních zpráv, webových stránek, nebo prohlášení společností.

### 4.2.4 Analýza

Obr. 4.9 Analýza



Pramen: zpracováno autorkou

#### 4.2.4.1 Hypotézy

H1: Více než 50% respondentů bude celkově nespokojená se službami ČD, a.s. a raději by volili k cestování jiného dopravce než ČD, a.s.. (otázka č.3. a 4.)

Hypotéza je podložena údaji o celkové spokojenosti cestujících z výroční zprávy ČD, a.s.. Dle vlastního výpočtu autorky, ČD, a.s. uvádí v průměru 82,5% spokojenost zákazníků.

H2: Alespoň 40% respondentů uzná, že kdyby ČD, a.s. zlepšily své služby, množství lidí cestujících železniční dopravou by se zvýšilo.

Dle výroční zprávy ČD, a.s. je v současné době evidována 25% obsazenost vlaků ČD, a.s.. V porovnání s konkurencí je to velice málo. U konkurenčního Regiojet, a.s. je vykazována 84,6% obsazenost a u LEO express, a.s. 61,6% obsazenost za půl roku fungování společnosti.

- *Metodika dotazníkového výzkumu*

V přípravné fázi projektu byl stanoven cíl výzkumu, identifikován problém a stanoveny hypotézy. Metodou výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Pro vytvoření srozumitelného dotazníku byla provedena pilotní zkouška dotazníků na blízkých osobách.

V realizační fázi byli respondenti elektronicky dotazováni prostřednictvím online dotazníku na internetových stránkách. Na tyto internetové stránky byli upozorněni e-mailem nebo facebook zprávou s přímým odkazem na dotazník.

Získaná data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel. Výsledky jednotlivých otázek byly zaneseny do grafů.

Na základě vyhodnocených výsledků byly předloženy návrhy a doporučení.

- *Rozpočet*

Protože dotazník byl vytvořen elektronicky za podpory webové služby VyplnTo.cz, nebyly zapotřebí žádné náklady na tisk dotazníků.

- *Dotazník*

Název výzkumu:	České dráhy
Průběh:	4.7. – 8.7.2013
Místo:	celá ČR
Počet respondentů:	102
Počet otázek:	23
Návratnost dotazníků:	64,1%
Průměrná doby vyplňování:	07:26 minut

## 1. Jak často cestujete vlakem?

Graf 4.1 Vyhodnocení otázky č. 1

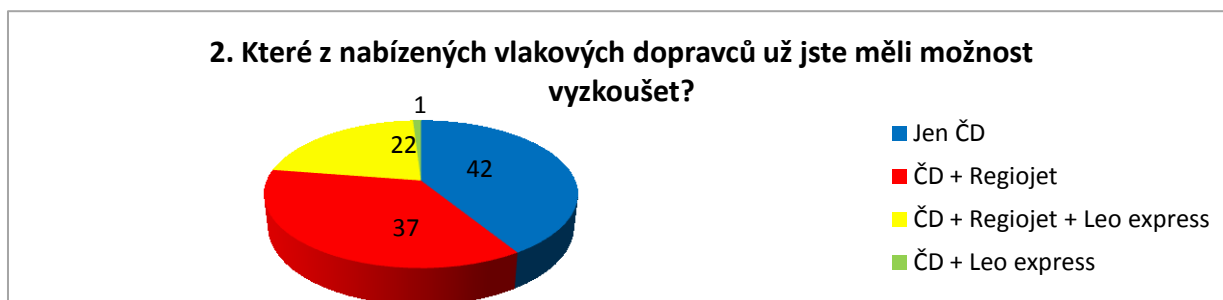


Pramen: zpracováno autorkou

Četnost cest vlakem je velice důležitá segmentační otázka, proto byla do dotazníku zařazena. Dotázaní respondenti nejčastěji cestují vlakem alespoň jednou týdně, jako druhá nejpočetnější skupina jsou cestovatelé na měsíční bázi. Cílem otázky bylo rozlišit pravidelné cestující od příležitostných.

## 2. Které z nabízených vlakových dopravců už jste měli možnost vyzkoušet?

Graf 4.2 Vyhodnocení otázky č. 2



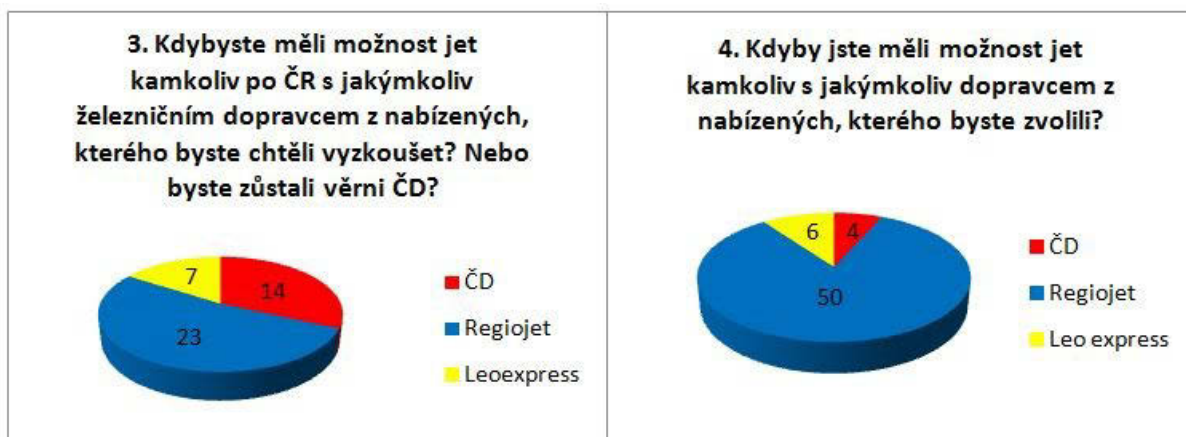
Pramen: zpracováno autorkou

Nejvíce respondentů 41% mělo možnost vyzkoušet pouze jediného dopravce, a to ČD, a.s.. Přestože konkurence jezdí pouze na jediné trase v ČR je 36% zkušenost s konkurencí vysoká. Tato otázka je tzv. větvicí. Dle odpovědi vám dotazník nabídne další okruh otázek. Segmentace proběhla na základě vyzkoušených dopravních společností. V případě, že respondent neměl příležitost jiného dopravce vyzkoušet, přesunul jej dotazník na otázku č. 4.

## 3. Kdybyste měli možnost jet kamkoliv po ČR s jakýmkoliv železničním dopravcem z nabízených, kterého byste chtěli vyzkoušet? Nebo byste zůstali věrni ČD, a.s.?

#### **4. Kdybyste měli možnost jet kamkoliv s jakýmkoliv dopravcem z nabízených, kterého byste zvolili?**

Graf 4.3 Vyhodnocení otázek č. 3 a 4



Pramen: zpracováno autorkou

Pravidelní cestovatelé na týdení a měsíční bázi, by rádi vyzkoušeli nebo zvolili ke své cestě RegioJet, a.s. v 41%. Cestující, kteří ještě neměli příležitost jet jiným dopravcem než ČD, a.s., by pro svoje cesty nejraději vyzkoušeli RegioJet, a.s. v 51%, ze zbylých 32% by zůstali věrni ČD, a.s. a pouze 16% by chtělo vyzkoušet LEO express, a.s.. U cestujících, kteří již s jinými dopravci cestovali, vyhrává společnost Regio Jet, a.s. s 83%.

#### **5. Proč by to byl právě tento?**

V následující otevřené otázce byli respondenti dotazováni na důvod volby konkrétního dopravce. Největší procento respondentů volilo RegioJet, a.s.. Při svých odpovědích respondenti, kteří již měli možnost se společností Regiojet, a.s. cestovat, uváděli nejčastěji pro opětovné zvolení komfort, luxus, pohodlí, lepší služby, příjemný personál, cenu, bezpečnost ve večerních spojích díky přítomnosti stewarda, dobrou nabídku a cenu občerstvení, místenku v ceně a pohodlný nákup jízdenek. Lidé, kteří by společnost Regiojet, a.s. rádi vyzkoušeli, uváděli jako své důvody pro toto tvrzení dobré reference od známých a rodiny nebo zvědavost. V případě společnosti LEO express, a.s. respondenti uváděli modernost souprav, technologické vymoženosti v podobě obrazovek s informacemi z okolí trasy a vždy fungující klimatizaci. Dotázaní, kteří ještě neměli možnost společnost vyzkoušet, by to chtěli zkusit jen proto, že s ní ještě nejeli. Zajímavostí je, že všichni tito respondenti cestovali už někdy s RegioJet, a.s.. Lidé, kteří cestovali pouze ČD, a.s. by 100% nejdříve vyzkoušeli Regiojet,

a.s.. Respondenti, kteří by zůstali věrni ČD, a.s. by takto volili ze zvyku nebo z důvodu režijních slev.

**6. Ohodnořte, které služby jsou pro vás důležité/nebo by byly, kdybyste je měli k dispozici při vašem cestování. (0= není to pro mě vůbec důležité, 5 = nejdůležitější)**

Tab. 4.26 Vyhodnocení otázky č. 6

	Hodnocení
Cena	4,369
Bezpečnost ve večerních – nočních spojích	4,282
Rychlost přepravy	4,272
Čistota	4,136
Frekvence spojů	3,961
Pohodlí	3,922
Klimatizace	3,777
Příjemný personál	3,767
Místenka zdarma	3,311
Možnost koupě jízdenky online	3,272
Elektrická zásuvka	3,223
Možnost zakoupit jízdenku za zvýhodněné jízdné v rámci promoakcí	3,097
Nápoj zdarma	2,932
Připojení k internetu	2,573
Občerstvení jízdy za přijatelné ceny	2,563
Pohodlná čekárna	2,223
Přítomnost stewarda	2,029
Možnost koupě jízdenky chytrým telefonem	1,913
Denní tisk	1,641

Pramen: zpracováno autorkou

Položky v tabulce s jednotlivými hodnoceními jsou seřazeny dle důležitosti pro cestující. Na prvních místech se umístili základní požadavky ohledně přepravy cestujících.

**7. Vypište prosím 3 úplně nejdůležitější kritéria při výběru dopravce (železniční/autobusový). (např. Cena, pohodlí, rychlost přepravy)**

V otázce č. 7 byli respondenti vyzváni k zamyšlení a uvedení tří úplně nejdůležitějších kritérií, dle kterých se při výběru dopravce rozhodují. Nejvíce respondenti uváděli kombinaci



ceny, rychlosti přepravy a pohodlí. Na dalších místech čistotu, frekvenci spojů, bezpečnost, časovou přesnost spojů, připojení k internetu, příjemný personal, služby a občerstvení, klimatizaci, elektrickou zásuvku, možnost koupě jízdenky online, rezervaci místa a vzdálenost od destinace.

**8. Přimělo by vás více využívat železniční osobní dopravy, kdyby ČD, a.s. zkvalitnilo služby?**

Graf 4.4 Vyhodnocení otázky č. 8



Pramen: zpracováno autorkou

Tato otázka byla záměrně položena, protože od roku 2011 dochází k výraznému oživení české železniční osobní dopravy novou konkurencí a dle autorky zde existuje stále spousta nevyužitého potenciálu. I díky mediálnímu vzruchu, které vstupy konkurentů na trh provázely, stoupla železniční přeprava do povědomí občanů a celkově vzrostla poptávka. Za rok 2012 se ČD, a.s. zvedla obsazenost vlaků o 1% a konkurenčními společnostmi bylo přepraveno dalších 1 150 080 cestujících. Téměř 75% respondentů by zkvalitnění služeb ČD, a.s. přimělo více využívat železniční osobní dopravy.

**9. Napadá vás, něco v čem mají ČD, a.s. navrch nad konkurenčním RegioJet, a.s./LEO express, a.s.? (Silná stránka, Příležitost)**

Touto otázkou měly být zjištěny silné stránky a příležitosti ČD, a.s., které by byly nápomocné při rozvíjení společnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti. Nejvíce odpovědí se týkalo rozvinuté a široké železniční sítě, na které ČD, a.s. jako původně monopolní a státní podnik provozuje svou činnost. Jako další silnou stránku respondenti zmiňují frekvenci spojů a historii společnosti. Z dotazníkového šetření vzešly další silné stránky jako:

- Není nutné jízdenky kupovat předem, aby se zákazník svezl daným spojem, do vlaku se vejde tolik lidí, kolik se prodá jízdenek, třebaže nepohodlně
- Není nutné kupovat místenky
- Možnost otevření okének v porovnání s konkurencí.

### **10. Jsem spokojen/á s poskytovanými službami ČD, a.s.**

Graf 4.5 Vyhodnocení otázky č. 10



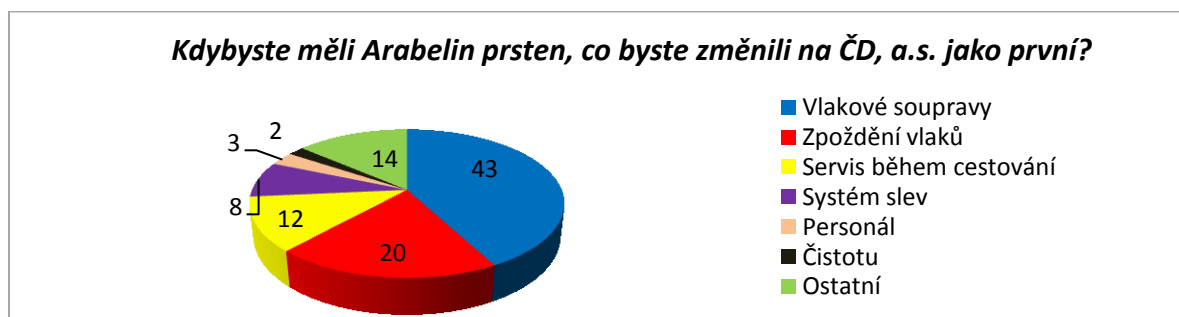
Pramen: zpracováno autorkou

Z hodnocení vyplývá obecná nespokojenost s poskytovanými službami ze strany ČD, a.s., přičemž při detailnějším filtrování výsledků je zjištěno, že nespokojeni jsou hlavně mladí lidé do 35 let a z nich nejvíce ti, co pravidelně cestují, tedy alespoň jednou měsíčně.

Tímto výsledkem byla opět částečně potvrzená hypotéza H1, u které bylo stanoveno, že více než 50% respondentů bude celkově nespokojených se službami ČD, a.s. V dotazníkovém šetření byla dosažena hodnota nespokojenosti na úrovni 66,6%.

### **11. Kdybyste měli Arabelin prsten, co byste změnili na ČD, a.s. jako první?**

Graf 4.6 Vyhodnocení otázky č. 11



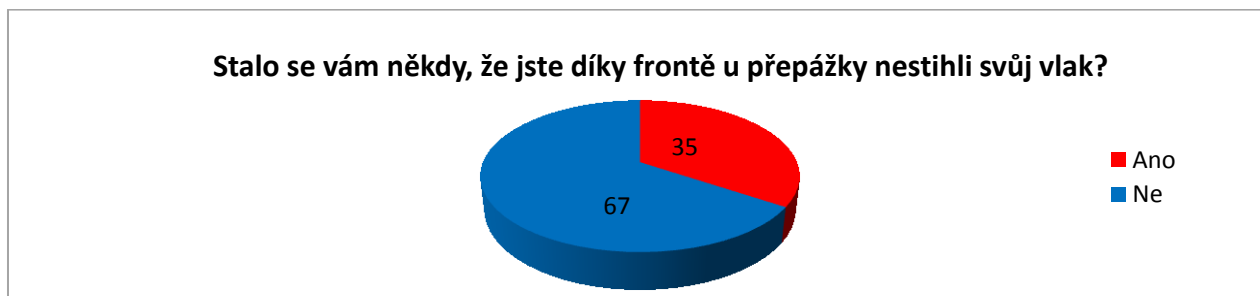
Pramen: zpracováno autorkou

Polouzavřená otázka, kde bylo úlohou respondenta zamyslet se nad vlastností nebo službou, kterou by bylo potřeba změnit nejvíce na ČD, a.s.. Jako pomůcka zde bylo uvedeno několik možností.

42% respondentů by na ČD, a.s. jako první změnilo vlakové soupravy, o polovinu méně respondentům vadí na ČD, a.s. zpoždění vlaků, tedy 20% podíl a následovaly další možnosti. V otevřené odpovědi respondenti nejvíce uváděli vedení společnosti nebo cenotvorbu ČD, a.s..

### ***12. Stalo se vám někdy, že jste díky frontě u přepážky nestihli svůj vlak?***

Graf 4.7 Vyhodnocení otázky č. 12



Pramen: zpracováno autorkou

Otázkou byli respondenti vyzváni k zamyšlení nad svými minulými nákupy jízdenek u ČD, a.s., zda někdy kvůli dlouhým frontám u přepážek nestihli svůj vlak. Dle autorky práce je toto jeden z důvodů nespokojenosti klientů ČD, a.s.. Překvapivě celá jedna třetina dotázaných někdy nestihla svůj vlak díky frontám u přepážek. Jednalo se o větvící otázku, která respondenty dle odpovědi posunula na další otázku.

### ***13. Označte jako ve škole nápad expresních pokladen ve větších městech, kde by se prodávaly jízdenky vždy jen na vlaky odjíždějící do 10 minut. (1=dobrá nápad, 5=špatný nápad)***

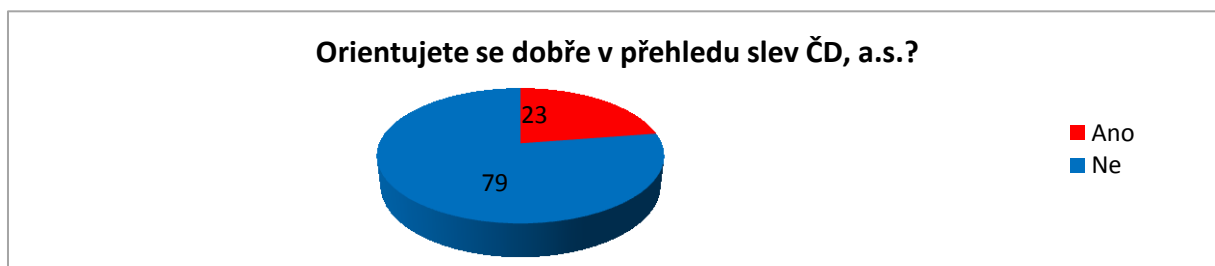
Tab. 4.17 Vyhodnocení otázky č. 13

Známky	Počet respondentů	%
1	37	35,92%
2	27	26,21%
3	23	22,33%
4	9	8,74%
5	7	6,8%

Nápad expresních pokladen, které by zaručily rychlejší odbavení cestujících, byl z více jak 60% hodnocen kladně. Průměrnou známkou byla hodnota 2,16.

#### ***14. Orientujete se dobře v přehledu slev ČD, a.s.?***

Graf 4. 8 Vyhodnocení otázky č. 14

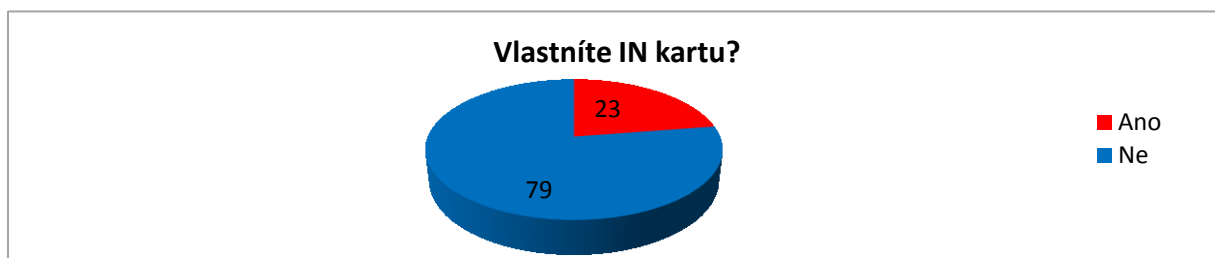


Pramen: zpracováno autorkou

Přehled slev byl hodnocen autorkou jako další kámen úrazu společnosti, a proto byl zařazen do seznamu otázek. Z grafu je patrné potvrzení domněnky, z více jak 75%. Ať se jednalo o jakoukoliv segmentaci respondentů, z hlediska věku, nebo četnosti cestování, nebyl přehled slev zcela jasný.

#### ***15. Vlastníte IN kartu?***

Graf 4.9 Vyhodnocení otázky č. 15



Pramen: zpracováno autorkou

Nejvíce vlastníků IN karty jsou pravidelní cestovatelé, konkrétně na měsíční bázi, jak bylo autorkou předpokládáno. V poslední otevřené otázce dotazníku se však objevilo několik komentářů k nevýhodnosti pořízení IN karty. Pouze 33% ze všech respondentů je vlastníkem slevové karty.

### **16. Kupujete někdy jízdenku ve specializovaném ČD, a.s. automatu přímo na nádraží přes dobitou elektronickou peněženku?**

Ve větších železničních stanicích instaluje ČD, a.s. jízdenkové automaty s jednoduchou obsluhou prostřednictvím dotykového displeje. Jízdenkové automaty umožňují rychlý nákup jízdenek. Platit je možné z elektronické peněženky na IN-kartě, některé automaty přijímají i mince a platební karty.

Graf 4. 10 Vyhodnocení otázky č. 16

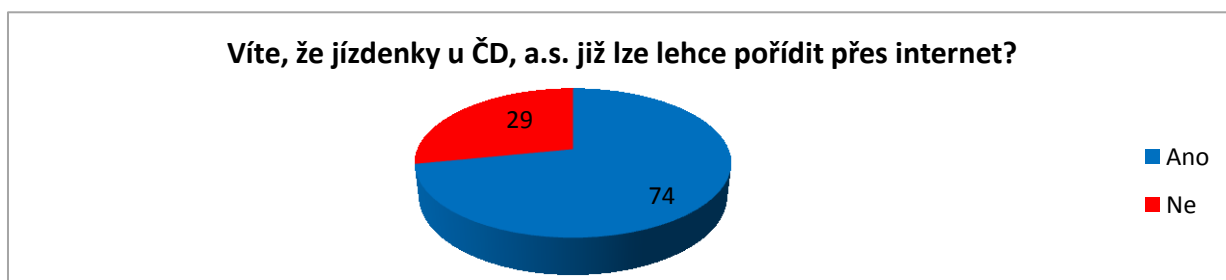


Pramen: zpracováno autorkou

Přestože v každém větším městě ČD, a.s. tento automat pro zrychlení nákupu jízdenek mají nainstalovaný a je skutečně velmi lehce ovladatelný, používá jej jen ¼ dotázaných respondentů, kteří jej mohou s IN kartou využívat. Všichni respondenti s kladnou odpovědí jsou navíc do 34 let, i když IN kartu vlastní respondent starší 34 let.

### **17. Víte, že jízdenky u ČD, a.s. již lze lehce pořídit přes internet?**

Graf 4. 11 Vyhodnocení otázky č. 17

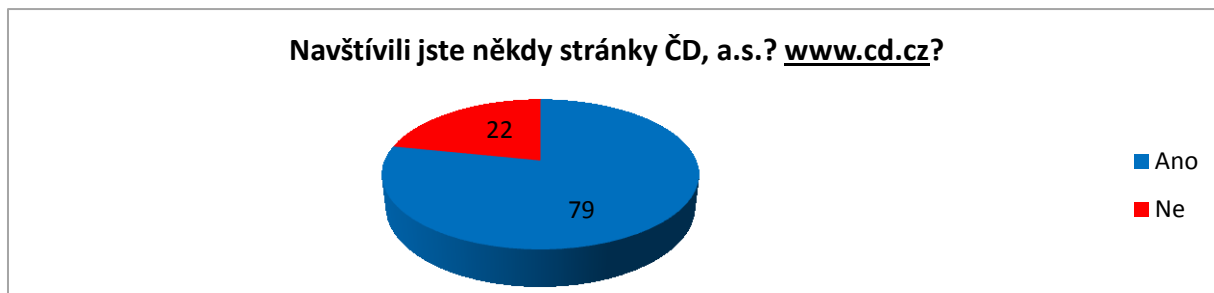


Pramen: zpracováno autorkou

Otázkou si kladla autorka za cíl zjistit, kolik z dotázaných již někdy navštívilo www stránky ČD, a.s., a tak se stali potenciálními příjemci online reklamy a cestujícími s online jízdenkou. Přesto, že 79 respondentů už někdy navštívilo www stránky, jen 74 z nich ví o informaci, že lze jízdenky takto pořídit.

### ***18. Navštívili jste někdy stránky ČD, a.s. www.cd.cz?***

Graf 4. 12 Vyhodnocení otázky č. 18

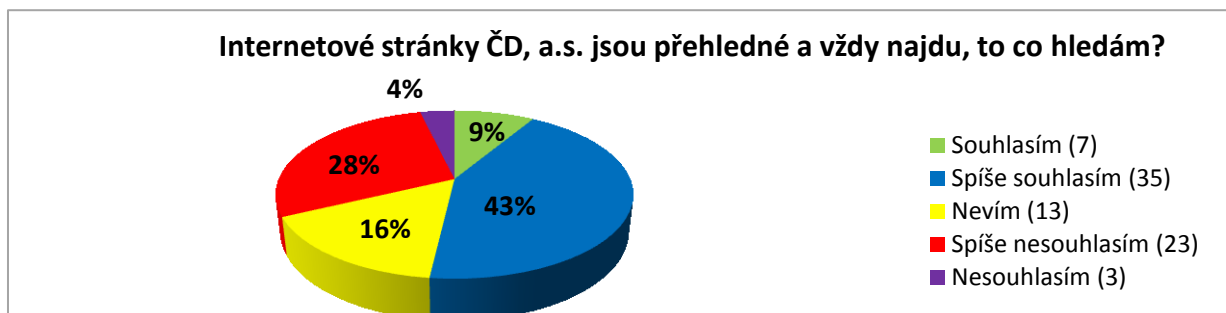


Pramen: zpracováno autorkou

Otázkou bylo zjišťováno, kolik z dotázaných již někdy zabrousilo na www stránky společnosti ČD, a.s.. Otázka byla větvicí, tudíž podle odpovědi respondenta odkazovala dále na otázku č. 19, nebo na otázku č. 20. Navštívenost úměrně s věkem respondentů klesala, nejvíce stránky navštívili mladí lidé do 24 let.

### ***19. Internetové stránky ČD, a.s. jsou přehledné a vždy najdu, to co hledám?***

Graf 4. 13 Vyhodnocení otázky č. 19

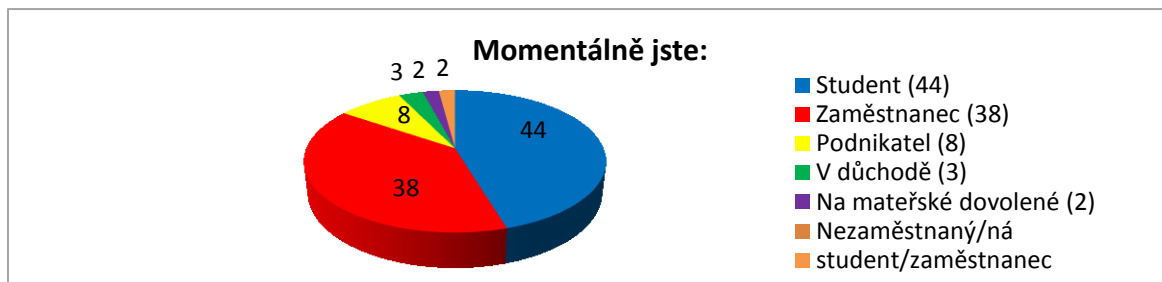


Pramen: zpracováno autorkou

Otázka č. 19 byla otázkou větvicí, tudíž na ni neodpovídali všichni respondenti, ale jen ti, kteří již někdy v minulosti navštívili stránky ČD, a.s. www.cd.cz. Těchto respondentů bylo celkem 80% ze všech dotázaných, většina z nich ohodnita internetové stránky ČD, a.s. jako přehledné.

## 20. Momentálně jste:

Graf 4. 14 Vyhodnoceníázky č. 20



Pramen: zpracováno autorkou

Pro lepší filtrování otázek a porozumění výsledkům, byla zařazena nepřímá otázka ohledně příjmů a finančních možností respondentů. Největší zastoupení měli studenti, celkem 43% a zaměstnanci s 37%.

## 21. Vaše věková kategorie je:

Graf 4.15 Vyhodnocení otázky č. 21

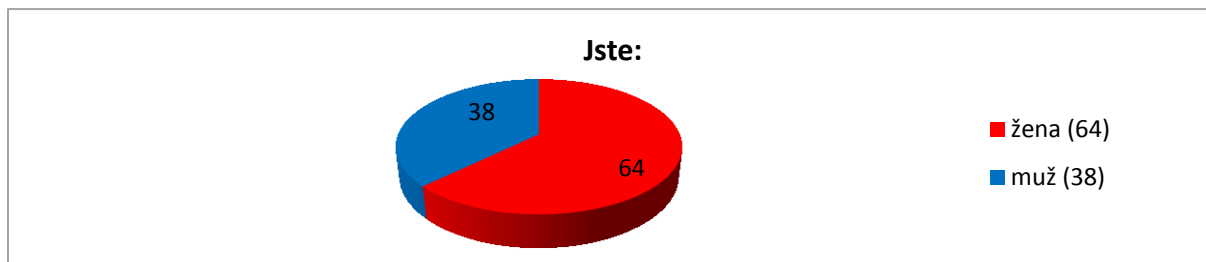


Pramen: zpracováno autorkou

V grafu je zachycena věková skladba respondentů. Největší podíl má kategorie do 24 let, kam spadají vrstevníci autorky, činí přesně 50% respondentů. Nejmenší zastoupení zaznamenala skupina více jak 55 let, pouze necelá 4%.

## 22. Jste:

Graf 4. 16 Vyhodnocení otázky č. 22



Pramen: zpracováno autorkou

Pomocí grafu je ukázán podíl mužů a žen zúčastněných v dotazníkovém šetření. 62,7% respondentů bylo ženského pohlaví. Tato segmentační otázka sloužila k zprehlednění citlivosti pohlaví na některé ze služeb osobní železniční dopravy, jako například bezpečnost ve večerních nebo nočních vlacích, čistota vlakových souprav atd.

## 23. Uvítám Vaše názory, připomínky, doporučení.

Poslední otázkou dotazníku byla otevřená otázka s možností zanechání vzkazu s názory, připomínkami a doporučeními. Většina z nich se týkala kritiky ČD, a.s. Níže jsou uvedeny některé z nich.

1. ČD, a.s. by mohly hlavní tah do Prahy přenechat konkurenci a více se soustředit na zbylé spoje, a tak je více zmodernizovat a zlepšit stávající služby.
2. ČD, a.s. mají podle mě největší rezervy v dochvilnosti spojů - to je to, co od nich klienti očekávají především - že vlaky pojedou včas, že si budu mít kam sednout, půjde otevřít okno a nebude smrdět záchod.
3. ČD, a.s. těžce zaspaly dobu, jejich kvalita a množství služeb těžce neodpovídá ceně. Příšerná je čistota vlaků zejména v regionálních spojih, přeplněnost rychlíků ve špičkách, neprofesionální nepříjemný personál, nepružnost služeb - kontrola jízdenek průvodčím mě spíše obtěžuje.
4. Pozitívne hodnotím oživenie trhu železničnej dopravy v ČR vstupom nových investorov a konkurenčných spoločností, vďaka čomu spoločnosť ČD, a.s. prichádza o post monopolného podniku. Východiská sú dve: Buď bude ČD, a.s. vplyvom konkurencie produkovať ešte väčšiu stratu ako doteraz (a štát to zaplatí) alebo management spoločnosti zareaguje, podnik ozdraví spolu s cenami a kvalitou v rámci trhu, čo prinesie všeobecný



prospech širšej verejnosti. 2. Po skúsenostiach zo zahraničí sa domnievam, že ceny vlakových prepravcov v ČR (no rovnako v SR) sú nízke aj s prihliadnutím na relatívne nízke mzdy v rámci týchto krajín. Tento fakt môže byť hodnotený pozitívne a zároveň negatívne, čo je obtiažne zhodnotiť, najmä bez prístupu k informáciám prepravcov o možnosti byť vôbec ziskový pri aktuálnych cenách vlakovej prepravy v ČR. Osobne by som však bol ochotný zaplatiť viac za komfort, pozitívny prístup personálu a schopnosť držať sa cestovného poriadku v rámci možností.

5. Českým drahám by dle všeho nejvíce prospělo provětrání zastaralých struktur a zodpovědné vedení nezaložené na trafikách.

6. Doporučují zkvalitnění uklízacích služeb ve vlakových soupravách (nejen SC) tzn. hlavně čištění párkrát do roka sedaček a udržování čistoty na WC. Zavést časové jízdné tzn. jízda na krátkou vzdálenost ne na počet km, ale na počet minut = snížení počtu černých pasažerů).

7. IN karta je drahá pro lidi, co jezdí párkrát ročně. Po jejím zavedení stál vlak více než autobus.

8. Kromě nejstarších souprav jsou ČD, a.s. stále nejlepším dopravcem.

9. Mám špatnou zkušenost se zajištěním místenky do Mariánských lázní v roce 2012. Místo bylo obsazené a průvodčí nebyl schopen je uvolnit. Nevěděla jsem, že mi má průvodčí dát potvrzení, abych to mohla reklamovat a dostala zpět peníze, které jsem za místenku zaplatila. Všechna kupé byla zamčena zevnitř a nebylo označeno, že je tam rezervace.

10. Regionální tratě za babku přenechat soukromým dopravcům a přestat s rušením tratí.

11. V ČD, a.s. se odrazilo to, že neměly konkurenci, jsou v hrozném a zanedbaném stavu, nejela jsem ještě ve vlaku, který by nesmrđěl.

#### 4.2.5 Realizace v zájmu účinku

Obr. 4.10 Realizace v zájmu účinku



Pramen: zpracováno autorkou

Návrhy na realizaci v zájmu účinku bude uvedena v kapitole 5. Návrhy a doporučení, z důvodů větší přehlednosti všech doporučení, na základě zpracování.

## 5. *Interpretace výsledků, návrhy a doporučení*

### 5.1 Hodnocení benchmarkingového testu č.1

České dráhy se již delší dobu dle médií potýkají s velkým zadlužením, což negativně působí na zákazníky a občany ČR vůbec. Společnost je probírána médii a značně kritizována i po vstupu nových konkurentů, kteří nasadili laťku kvality služeb vysoko.

Společnost Moody's investor service letos ČD, a.s. snížila ratingové hodnocení kvůli snížení ziskovosti nákladní přepravy a situace tak může dopadat na celý koncern, kterému se mohou zdrazit nové úvěry. Společnost se dle Moody's nadále opírá o krátkodobé financování, což může způsobit možné problémy v likviditě.[13]

Protože jsou ČD, a.s. zatím pořád největším osobním železničním dopravcem na trhu a bývalým státním monopolním podnikem, nebylo možné ČD, a.s. srovnávat s údaji odvětví. Proto musela být společnost srovnávána z hlediska finanční analýzy se zahraniční společností s porovnatelnou velikostí. Pro splnění podmínek metody benchmarkingu bylo nutné vybrat pro srovnání společnost, která zaručuje lepší praxi a relativní srovnatelnost. V rámci Evropy nebyl nalezen srovnatelně velký podnik s ČD, a.s.. Pro konečné srovnání byl vybrán belgický národní dopravce - společnost SNCB, a to na základě porovnatelného počtu obyvatel Belgie a ČR.

Zhodnocením **rentability** ČD, a.s. můžeme i bez srovnání postřehnout, že hodnoty nedosahují ani uspokojivé úrovně a ve většině případů jsou dokonce záporné. Záporné hodnoty rentability způsobují především nízké zisky při vysokém jak vlastním, tak cizím kapitálu. V porovnání se SNCB, která se taktéž potýká se ztrátami, avšak má rostoucí tendence, nikoli kolísavý trend jako ČD, a.s. může být vysledováno, že obě společnosti si procházejí krizí na trhu železniční dopravy a byly nuceny v roce 2012 zvýšit své dlouhodobé cizí financování. Příčinou lepších výsledků ČD, a.s. může být převod správy železnic v roce 2011 a s ním i odchod cca 9 tisíc zaměstnanců a rozprodávání majetku ČD, a.s.

Pro budoucí lepší hodnoty by společnost měla **sladit vývoj protichůdných hodnot** – rostoucí **kapitál** a klesající **zisky**. Železniční společnosti se vyznačují velkými kapitálovými výdaji,

kteře se mohou promítnout do zisků až později, avšak společnost by tyto investice měla kompenzovat a více pracovat s položkou zisku. Zisk je velmi výrazně ovlivňován náklady, které jsou v rámci železničních dopravců opravdu vysoké. Proto bych firmě doporučila **podrobnější analýzu nákladů**, případně nalezení možností na **zvýšení ceny**, tak aby bylo zaručeno efektivnější hospodaření s vloženým kapitálem. Za tímto jevem stojí velké investice do vozového parku společnosti ČD, a.s.. [1]

Ukazatele **likvidity**, neboli schopnost podniku dostát si svých závazků nevychází pro ČD a.s. za poslední 3 roky nejlépe. Tvzení společnosti Mood's, která ČD, a.s. snížila ratingové hodnocení, důležité pro získávání úvěrů, bylo potvrzeno analýzou provedenou výše, že ČD, a.s. vykazují opravdu špatnou likviditu. V porovnání s belgických SNCB vyazuje ČD, a.s. lepší hodnoty jen v případě okamžité likvidity, to je díky držbě velkého množství peněžních prostředků, což zase společnost připravuje o příjem z možných investic. Dle rozboru struktury zásob se jedná hlavně o náhradní díly na opravy. V roce 2011 společnost ČD, a.s. snížila výrazněji hodnotu zásob. Pokračování v **trendu snižování zásob není** společnosti **doporučováno** jako další krok ke zlepšení, protože u ukazatele běžné a pohotové likvidity vyazuje až kritické hodnoty, které jsou ještě nižší, než je uváděno při agresivní strategii financování. A tento jev výrazně ovlivňuje platební schopnost podniku. Navíc stálé snižování zásob s náhradními díly, může později způsobit například nefunkčnost vlaků, zpoždění spojů apod., co se taktéž výrazně podepisuje na budoucím zisku.

V souvislosti se špatnou likviditou některá média dokonce uvádějí, že současný dluh ČD, a.s. nemají šanci nikdy splatit. [15]

Z ukazatelů **aktivity** může být rozhodnuto, že se svými prostředky lépe zachází belgická společnost SNCB. V případě obratu dlouhodobého majetku se však hodnoty ČD, a.s. mohou pohybovat nízko kvůli nákupu moderního majetku s nižší odepsaností. Nízký obrat aktiv má za následek i nízkou rentabilitu. V případě ukazatelů aktivity by mělo být pro společnosti nejdůležitější porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu krátkodobých závazků. U obou společností je doba obratu pohledávek a krátkodobých závazků ve výhodném časovém řazení. Neposkytují tedy svým odběratelům obchodní úvěry. Naopak, díky velikosti a historii společností, mohou společnosti čerpat od svých dodavatelů obchodní úvěry. Další prodlužování doby splatnosti závazků a zkracování doby splatnosti pohledávek je žádoucí.

V případě ukazatelů ***zadluženosti*** byla zkoumána kapitálová struktura obou analyzovaných společností. Z analýzy celkové zadluženosti vyplynulo, že ČD, a.s. zbytečně financují většinu svých aktivit z vlastního kapitálu, což je pro společnost méně efektivní, než financování z kapitálu cizího. Konkrétně ze 2/3 je společnost financována z vlastního kapitálu, což je sice výhodné pro věřitele společnosti, ale pro samotnou společnost je drahou variantou financování. Kapitál vlastní je totiž obecně dražší než kapitál cizí.

Dle zlatého pravidla by stálá aktiva měla být financována z dlouhodobých zdrojů, aby byla zajištěna dobrá likvidita podniku. ČD, a.s. se příliš opírají o krátkodobé financování, a proto tato skutečnost byla dalším aspektem pro Moody's ke snížení finančního ratingu.

Nicméně jak uvádí Moody's (2013), společnost má silnou majetkovou základnu a to, že jsou 100% vlastněny státem, zabezpečuje ČD, a.s. lepší přístup na kapitálové trhy ve srovnání se soukromými firmami s podobným úvěrovým profilem.

Přesto by společnosti pomohlo **upravení struktury financování majetku ČD, a.s.**, aby se hodnoty ukazatele co nejvíce přiblížily k ideálním 100%.

V oddíle ***ostatních ukazatelů*** byly hodnoceny ukazatele produktivity, ale i oborové ukazatele železniční dopravy.

Srovnáním počtu zaměstnanců a porovnáním s tržbami společností bylo zjištěno, že v případě belgického SNCB s vyšší zaměstnaností (rozdíl asi 3000 zaměstnanců) je dosaženo větší efektivity, tj. většího podílu tržeb na počet zaměstnanců, při podnikání na o 2/3 menší železniční síti. Vycházeno bylo z roku 2012, kdy ČD, a.s. už nezaměstnávaly zaměstnance správy železnice, podobně jsou zaměstnanci rozděleni i v SNCB. Z výsledku plyne, že ČD, a.s. mají velké množství zaměstnanců a tím je snižována efektivita společnosti vzhledem k tržbám plynoucím z činnosti. Společnost by měla **optimalizovat zaměstnaneckou strukturu společnosti** i přesto, že osobní náklady v porovnání se SNCB jsou výrazně nižší.

Na základě analýzy ukazatele celkových tržeb by byl společnosti opět doporučen **podrobnější rozběr nákladů**. Vyplývá to ze srovnání se SNCB, kde můžeme vidět, že osobní náklady ze zisku neodčerpávají takovou část a tudíž nejsou hlavním snižovatelem zisku.

Podílem tržeb na oskm bylo zjištěno, že belgická společnost je v podílu tržeb na přepravu osob na vzdálenost jednoho kilometru téměř 2 krát efektivnější než ČD, a.s.. Výsledek je ovlivněn výší oskm ČD, a.s., která je v porovnání s Belgií velice nízká. Z tohoto vyplývá, že ČD, a.s. provozují přepravu na mnoha nevýdělečných tratích. Doporučení je uvedeno níže, při rozboru oskm.

Ukazatelem HDP na obyvatele k ceně jízdného byla srovnána kupní síla obyvatelstva jednotlivých zemí s cenou jízdenky dospělého cestujícího na osobní přepravu. Bylo spočítáno, že jízdenka u ČD, a.s., se vyplatí více. V ceně jízdného však je zohledněna nízká kvalita poskytnutých služeb českého dopravce. Rozdílnost cen může souviset i s tradicemi dané země a popularitou železniční přepravy. V porovnání s belgickým SNCB, by ČD, a.s. mohly ještě **pracovat se svou cenou**. Cena by však neměla stoupat výrazně rychleji než kvalita poskytovaných služeb, aby zákazníci byli spokojeni a nevnímali příliš velký rozdíl mezi očekávanou kvalitou při dané ceně a skutečnou kvalitou.

Informační tabulka s uvedenými oskm, počtem přepravených osob a vlkm slouží k zobrazení výkonu z osobní přepravy. Vzhledem k téměř 2/3 rozdílnosti v délce tratí mezi ČD, a.s. a SNCB, na kterých jezdí, je jednoznačná naddimenzovanost železniční sítě ČR. I porovnáním všech tří ukazatelů výkonnosti můžeme vidět neefektivnost. Lidé neradi slyší o rušení tratí, avšak pro málo využívané, vysoce ztrátové tratě a situaci podniku by bylo nejlepší **optimalizovat železniční síť**. Široká železniční síť zároveň odčerpává velké finanční dotace na údržbu, které by v případě optimalizace mohly sloužit mnohem efektivněji, například ke zmodernizování stávající infrastruktury a vozového parku.

Jak tvrdí Blaha a Jindřichovská (2006) srovnání podniků po finanční stránce je jen počátkem dalších kroků ke zlepšení. Může podnik více motivovat k rozvinutí např. benchmarkingové spolupráce s podnikem, působícím ve stejném odvětví.

Popsání složité ekonomické reality podniku je velmi náročné a informace z výroční zprávy zdaleka nejsou dostačující. Srovnávány byly účetní výkazy sestavené dle evropské mezinárodní vyhlášky – IFRS.

Podle společnosti Moody's, která ČD, a.s. pravidelně hodnotí, je slabinou společnosti slabá finanční likvidita firmy, slabé příjmy z prodeje a nízká ziskovost z nákladní divize, která

ovlivňuje celý koncern [13]. Což, kromě analýzy nákladní divize, bylo provedenou finanční analýzou potvrzeno.

## 5.2 Hodnocení druhého benchmarkingové testu

Druhým benchmarkingovým testem byla zkoumána zákaznická perspektiva osobní železniční přepravy. Jako vhodné benchmarky byly zvoleny nově příchozí společnosti na český trh železniční přepravy. V obecném povědomí jsou vnímány jako lepší poskytovatelé služeb a jako „budiči“ zaspaného železničního odvětví.

Marketingového výzkumu, se zúčastnilo 64 žen a 38 mužů ve věku od 24 do 55 a více let. Mezi dotázanými byli nejčastěji studenti a zaměstnanci. Mezi 102 uchazeči byly zjištěny následující fakta a náměty pro zlepšení situace ČD, a.s.

V dotazníkovém šetření byla položena otázka týkající se image přepravních společností, uchazeči byli dotazováni na volbu dopravce v případě, že by mohli jet do své destinace s jakýmkoliv dopravcem. ČD, a.s. se na prvním místě neumístily ani v případě, kdy uchazeči neměli možnost konkurenční společnosti vyzkoušet. Z toho plyne, že konkurenční společnosti budí v uchazečích větší zájem. ČD, a.s. byly donedávna monopolním podnikem, který nepotřeboval aktivně do své strategie zapojovat marketing, ale v dnešním konkurenčním boji se již bez **aktivního marketingu** neobejdou. Image ČD, a.s. pozitivně neprospívají aféry, které jsou médií neustále rozebírány. Na základě rychlého průzkumu médií lze doporučit **pravidelné publikování PR článků, které budují a udržují vztahy se zákazníky**. Konkurenční podniky takto běžně komunikují své obchodní nabídky a vytváří si image dobré společnosti.

V odpovědích z dotazníků, proč by si lidé vybrali jiného dopravce, se častokrát vyskytovaly odpovědi ohledně komfortu, pohodlí, lepších služeb, příjemného personálu a menší obavy o bezpečnost při večerním cestování vlakem. Změny vlakových souprav na pohodlnější a komfortnější není levná a ani krátkodobá záležitost, avšak zlepšit jednání personálu, nebo častější přítomnost personálu ve večerních spojích, by se s pomocí různých školení dalo zlepšit. **Častější přítomnost personálu během večerní a noční přepravy** navíc společnost nic nestojí. Z hodnocení otázky č. 6 můžeme vidět, že tento požadavek uchazeči uvádějí hned

na druhém místě po ceně přepravy, jako nejdůležitějším požadavkem na dopravce s celkovým hodnocením 4,3 z 5 možných bodů.

Sektor služeb se neustále vyvíjí a nyní jsou to zákazníci, kteří diktují své potřeby. Proto by se společnosti o to víc měly řídit heslem: náš zákazník, náš pán. I pouhé popřání šťastné cesty, které nic nestojí, vykouzlí nejednomu cestujícímu úsměv na tváři a pomáhá budovat **pozitivní vnímání společnosti**. Konkurenční společnosti zvolily při přepravě osobnější kontakt mezi stewardem a zákazníkem, což zákazníci hodnotí pozitivně.

Dle otázky č. 7 by se ČD, a.s. měly zaměřit na tyto preference zákazníků:

- cena
- rychlost přepravy
- pohodlí

tyto 3 byly uváděny jako nejdůležitější při výběru dopravce.

V otázce č. 8 byli respondenti dotázáni, zda by více využívali železniční osobní dopravy, kdyby ČD, a.s. zkvalitnily své služby. Až překvapivých 75 % respondentů souhlasilo.

Jako další doporučení na základě otázky č. 9 dotazníku na silné stránky společnosti, je **propagace možnosti cestování vždy, když zákazníci potřebují**, i když nepohodlně. Dále **flexibilita zakoupené jízdenky**, kterou není nutné využít na konkrétní spoj. U konkurenčních společností je zabezpečen větší komfort díky místenkám, ale jisté místo zákazníkům zaručit neumí. V případě neplánované cesty vlakem, se tak může stát, že vlak je již dávno plně obsazen a jízdenku do vlaku zákazník už nekoupí.

Příklady pro zlepšení vychází z hodnocení otázky č. 11, kde byli respondenti dotazováni ohledně prvních změn, které by v ČD, a.s. provedli, kdyby měli čarovnou moc. Na prvních místech byly uváděny vlakové soupravy, zpoždění vlaků, servis a systém slev. Příklady dobré praxe ze zahraničí můžeme najít i v porovnávané belgické železniční společnosti SNCB. Snižování zpoždění vlaků je jedním z hlavních cílů společnosti, na který se zaměřují a který veřejně prezentují. Celá jedna kapitola výroční zprávy je tomuto tématu věnována a je zde proveden rozbor, kolik zpoždění má na svědomí samotná společnost SNCB a jak se jim daří toto zpoždění rok od roku snižovat.



Další dobrou praxí jsou asijské železniční společnosti, kde se po zavedení zastavování na přesných místech, snížila doba nastupování zákazníků a více dokáží eliminovat zpoždění vlaků.

Vlastníků IN karet, neboli slevových karet ČD, a.s., je velmi málo, jen 30% z dotázaných. V porovnání s konkurencí, kde slevové věrnostní karty nabízejí zdarma, je roční poplatek 550Kč při 25% slevě na kratší vzdálenosti cestování zcela nevýhodný, nemluvě o občasném cestování. Ve společnosti Regiojet se při použití věrnostní karty, která je zcela zdarma, na jízdence z Ostravy do Olomouce ušetří téměř 10% z ceny online nákupu. Společnosti by po tomto zjištění bylo doporučeno **přehodnocení, zjednodušení a zpřehlednění slevového systému** i na základě otázky č. 14, kde měli respondenti odhalit, zda rozumí systému slev, který ČD, a.s. poskytuje. 77% ze 102 uchazečů nerozumí slevovému systému ČD, a.s. Pokud zákazníci dobře nerozumí slevovému systému, který má sloužit právě k jejich spokojenosti, není systém příliš šťastný.

Více než jedna třetina respondentů alespoň jednou v životě nestihla svůj vlak díky frontám u přepážek na nákup jízdenky. 71% procent z odpovědí „ano“ bylo pravidelně, týdně nebo měsíčně cestujících. Zákazníci jsou tedy na chod na nádraží zvyklí, protože pravidelně cestují, taktéž znají dobře své požadavky na koupi jízdenky. Konkurenční podniky naučily své zákazníky kupovat jízdenky online z pohodlí domova a bez čekání. Jen zlomek zákazníků si jízdenku kupuje až na místě, a i přesto, že většinou obsluhují zákazníky jen u jedné přepážky, nemají problémy s dlouhými frontami, dle vedených rozhovorů s pravidelně cestujícími ve směru na Prahu a zpět.

Kroků k vyřešení problému neefektivního prodeje jízdenek ČD, a.s. je mnoho. Podniknout mohou finančně nenáročné kroky ke zlepšení situace, zefektivnění prodeje a ke spokojenosti zákazníků, což je v dnešní době to nejdůležitější.

- Instalace **zahrazovacích sloupků před pokladny**, tak aby bylo zajištěno plynulé a spravedlivé odbavování zákazníků přesně tak, jak se dostaví k přepážkám nejen v Praze a Brně, ale i v dalších městech.
- Větší **propagace nákupu jízdenek přes internet**. Poskytování větších slev na online jízdenky.

- V dotazníkovém šetření byli respondenti dotazováni na vlastnictví IN karty a její používání formou elektronické peněženky v instalovaných automatech na nádražích. IN kartu vlastní pouze třetina dotázaných a jen 8 vlastníků ze 32 IN kartu využívá jako elektronickou peněženku. Automaty na jízdenku mají veliký nevyužitý potenciál, jednak z hlediska neznalosti z řad široké veřejnosti a jednak z pohodlnosti a rychlosti pro pravidelné cestující. Větší propagace, případně zodpovědný personál ochotný naučit vás práci s automatem, se autorce jeví jako dobrý krok ke zlepšení efektivnosti prodeje jízdenek a k odlišení se od konkurence.
- A v neposlední řadě bude zmíněn nápad expresních pokladen, který byl zakomponován do dotazníkového šetření pro zjištění jeho přijatelnosti od zákazníků. Hlavním záměrem je zrychlení nákupu jízdenek, zmenšení front u přepážek a asi nejdůležitější odfiltrování tazatelů na vlakové spoje, tj. zákazníků, kteří momentálně necestují a kupují si jízdenku v předstihu a podobné případy „zdržovatelů“. V expresní pokladně by byli odbavováni jen zákazníci cestující v daný okamžik do cca 15 minut. Zákazníci, kteří nikam nespěchají nebo potřebují pouze informace, by nebyli obslouženi a byli by odkázáni na jiné přepážky, ať už pokladní nebo informativní. Zákazníky by tak naučilo efektivnějšímu nákupu jízdenek a vzájemné ohleduplnosti. Zavést na větších nádražích tyto pokladny není nijak finančně náročné, stačí pouze vizuálně rozdělit současné pokladny.

Poslední otázka dotazníku byla pro respondenty dobrovolná, mohli tedy vyjádřit svůj názor k dotazníku nebo jakékoliv doporučení k tématu.

Z otázky vyplynuly následující doporučení pro společnost ČD, a.s.:

- Zajištění kvalitních uklízacích služeb do všech provozovaných vlaků.
- Zavedení volně dostupných ceníků nabízeného jídla v jídelním vagónu a stewardem v uličkách.
- Větší informovanost ohledně zpoždění nebo náhradní autobusové dopravy v případě výluky.
- Zavedení finančně výhodnějšího cestování pro skupiny. I v případě tří společných cestujících se pořád finančně více vyplatí jízda autem.

Hypotézy stanovené na začátku výzkumu se průzkumem potvrdily.

H1: Více než 50% respondentů bude celkově nespokojená se službami ČD, a.s. a raději by k cestování volili jiného dopravce než ČD, a.s.. (otázka č. 3,4 a 10)

Na základě otázky č. 10 bylo zjištěno, že ze všech dotázaných respondentů, 66% není celkově se službami ČD, a.s. spokojeno. Druhá část hypotézy je potvrzena v otázkách 3. a 4., kdy 71% ze všech dotázaných, ať už měli možnost nebo ne nového dopravce vyzkoušet, by volilo jiného dopravce než je ČD, a.s.

H2: Alespoň 40% respondentů uzná, že kdyby ČD, a.s. zlepšily své služby, cestovalo by více lidí železniční dopravou.

Tato hypotéza byla potvrzena otázkou č. 8, kde téměř 75% respondentů souhlasí a spíše souhlasí s tvrzením, že by více cestovali železniční dopravou, kdyby ČD, a.s. zkvalitnily své služby.

## 6. Závěr

Benchmarking v praxi znamená poměrování s lepší praxí. Nemusí se nutně jednat o stejné odvětví, stejně velký podnik. Avšak pro lepší pochopení fungování dopravního podniku je nejlepší provést srovnání s firmou přibližně stejné velikosti a poskytující stejný rozsah služeb. I proto bylo v práci provedeno více srovnání s podniky působícími v odvětví, protože bylo velice těžké najít k ČD, a.s. rovnocenný podnik. Lepší praxe byla ve všech případech srovnávaných společností potvrzena, ač se krize nevyhýbá ani těm lepším.

Důležitým cílem benchmarkingu a této práce je ponaučení se z výsledků a na jejich základě zlepšit procesy a výkon celé organizace. Benchmarkingové analýzy se obecně ve velkých podnicích provádějí, ale jen na interní bázi, a tak se společnosti uzavírají před okolním světem a snižují svoji efektivitu.

Na začátku práce byla popsána teoretická východiska objasňující problematiku, dále byly charakterizovány firmy využité v diplomové práci. V praktické části bylo provedeno srovnání z několika hledisek.

Pro srovnání finanční perspektivy ČD, a.s. s lepší praxí v zahraničí byla zvolena země Belgie s národním železničním dopravcem SNCB. Z hlediska srovnání všeobecně nejdůležitější zákaznické perspektivy byli zvoleni domácí konkurenti RegioJet, a.s. a LEO express, a.s., kteří kromě přepravy z místa A na místo B, přinesli zákazníkům řadu novinek, do té doby na našem území neznámých, tedy další přidanou hodnotu.

Práce je provedena metodologií skládající se z benchmarkingových testů, které dále využívají metody finanční analýzy a marketingového výzkumu. Na základě výsledků z jednotlivých analýz byly stanovena závěry s komentářem a vyvozeny doporučení.

Bylo velice těžké přijít s převratnými návrhy na doporučení společnosti, obzvláště když provedené analýzy mohou situaci zkreslovat a nemusí přesně ukazovat skutečné dosahované výsledky společnosti. Zároveň k proniknutí do fungování velkého koncernu na základě pouhých veřejně dostupných informací a jen teoretického vybavení autorky není bez adekvátní praxe dostatečný prostor.

Přesto se autorka práce pokusila charakterizovat situaci ČD, a.s. a na základě toho doporučit možné kroky ke zlepšení. Hlavní cíl rozšíření znalostí a obzorů autorky byl 100% splněn, protože téma, které se zpočátku jevílo jednoduše, se po hlubším zkoumání proměnilo na oříšek s výzvou jej rozlousknout.

Práce je považována za úspěšnou, se splněnými cíly a přínosem pro autorku i ČD, a.s., na které byla práce aplikována.

## ***Seznam použité literatury***

### **Odborná literatura**

1. BLAHA, Zdeněk a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-726-1145-3.
2. DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.
3. FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
4. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-717-9802-9.
5. KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 6. vyd. Praha: SPN, 1998. 862 s. ISBN 80-7235-023-4.
6. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
7. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
9. NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
10. MOORE, Ronald. *Benchmarking 100 success secrets: the basics, the guide on how to measure, manage and improve*. S.l.: Emereo Pty Ltd, 2008. 196 s. ISBN 978-1-1921523-43-4.
11. RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

12. ŘEZNÍČEK, Bohumil a Pavel ŠARADÍN. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. 200s. ISBN 80-247-0051-4.
13. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
14. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
15. WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken: Wiley, 2007. 318 s. ISBN 978-0-470-06908-0.

### Internetové zdroje

- [1] ČESKÉ DRÁHY: *Výroční zpráva ČD, a.s. 2012* [online]. [18. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/vyrocnizpravy/vyrocnizprava-skupiny-cd-2012.pdf>
- [2] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR: *Ekonomicko – technická revue, Železniční doprava 2/2005* [online]. MDČR [8. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/NR/rdoonlyres/455CEEB1-A65B-448A-93A5-53C098B4BC85/0/2Benchmarking.pdf>
- [3] ANALYZUJ A PROVEĎ: *Ukazatele produktivity a vybavenosti práce* [online]. [6. 7. 2013]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2975&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed)
- [4] ABZ SLOVNÍK CIZÍCH SLOV: *Pojem dedukce* [online]. [4. 7. 2013]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/dedukce>
- [5] ČESKÉ DRÁHY: *Vize a cíle* [online]. [4. 7. 2013]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/vize-a-cile/-687/>
- [6] ČESKÉ DRÁHY: *Finanční výkazy 2012* [online]. [6. 7. 2013]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/financni-vykazy/individualni-financni-vykazy-podle-mezinarodnich-ucetnich-standardu-za-rok-2012.pdf>

- [7] SNCB: *Výroční zpráva 2012* [online]. [12. 6. 2013]. Dostupné z: [http://www.belgianrail.be/fr/corporate/Publications/~/\\_media/FB2E9F66673F44DF8608DF511255A96F.ashx](http://www.belgianrail.be/fr/corporate/Publications/~/_media/FB2E9F66673F44DF8608DF511255A96F.ashx)
- [8] JUSTICE: *Obchodní rejstřík, Úplný výpis z obchodního rejstříku frimy ČD, a.s.* [online]. [12. 6. 2013]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a527718&typ=full&klic=b3xgn6>
- [9] REGIOJET: *Průvodce žlutým servisem* [online]. [4. 7. 2013]. Dostupné z: [http://regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/sluzby/RJ\\_pruvodce\\_zlutym\\_servisem.pdf](http://regiojet.cz/opencms/export/sites/regiojet.cz/cs/sluzby/RJ_pruvodce_zlutym_servisem.pdf)
- [10] LEO EXPRESS: *Cestovní třídy* [online]. [6. 6. 2013]. Dostupné z: <http://le.cz/cms/65-nase-vlaky.html>
- [11] ČESKÉ DRÁHY: *Pohodlí na cestách* [online]. [6. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/pendolino/sluzby-ve-vlaku/pohodli/-15332/>
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, CZSO: *Jednotky techniko - hospodářské* [online]. [24. 5. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/cisla/0/00/000902/data/0009t014.htm>
- [13] MOODY'S INVESTORS SERVICE: *Moody's downgrades Ceské dráhy's ratings to Baa2; assigns stable outlook* [online]. [24. 7. 2013]. Dostupné z: [https://www.moodys.com/research/Moodys-downgrades-Cesk-drhys-ratings-to-Baa2-assigns-stable-outlook--PR\\_276091?lang=cs&cy=cze](https://www.moodys.com/research/Moodys-downgrades-Cesk-drhys-ratings-to-Baa2-assigns-stable-outlook--PR_276091?lang=cs&cy=cze)
- [14] ECONOMIE, KBO PUBLIC SEARCH: *Obchodní rejstřík, SNCB* [online]. [14. 7. 2013]. Dostupné z: [http://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoekwoordenform.html;jsessionid=7F99594644D5885E0985FBBE691700CC.worker4a?ondernemingsnummer=0869.763.069&actionEntnr=Zoe k+onderneming&natuurlijkPersoon=true&\\_natuurlijkPersoon=on&rechtsPersoon=true&\\_rec htsPersoon=on&searchWord=&\\_oudeBenaming=on&pstcdeNPRP=&postgemeente1=&famil ynameFonetic=&pstcdeNPFonetic=&postgemeente2=&searchwordRP=&\\_oudeBenaming=o n&pstcdeRPFonetic=&postgemeente3=&rechtsvormFonetic=ALL&familynameExact=&first Name=&pstcdeNPExact=&postgemeente4=&firmName=&pstcdeRPEXact=&postgemeente5 =&rechtsvormExact=ALL](http://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoekwoordenform.html;jsessionid=7F99594644D5885E0985FBBE691700CC.worker4a?ondernemingsnummer=0869.763.069&actionEntnr=Zoe k+onderneming&natuurlijkPersoon=true&_natuurlijkPersoon=on&rechtsPersoon=true&_rec htsPersoon=on&searchWord=&_oudeBenaming=on&pstcdeNPRP=&postgemeente1=&famil ynameFonetic=&pstcdeNPFonetic=&postgemeente2=&searchwordRP=&_oudeBenaming=o n&pstcdeRPFonetic=&postgemeente3=&rechtsvormFonetic=ALL&familynameExact=&first Name=&pstcdeNPExact=&postgemeente4=&firmName=&pstcdeRPEXact=&postgemeente5 =&rechtsvormExact=ALL)
- [15] IDNES.CZ: *České dráhy se rekordně zadluží, splácují nové vlaky I stare úvěry ze dne 28. 4. 2012* [online]. [4. 6. 2013]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/ceske-drahy-se->



kvuli-novym-vlakum-rekordne-zadluzi-fxp-/eko-doprava.aspx?c=A120427\_193004\_ekonomika\_brm

[16] JUSTICE: *Obchodní rejstřík, Úplný výpis z obchodního rejstříku firmy RegioJet, a.s.* [online]. [12. 6. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700034034&typ=full&klic=mdwx0g>

[17] JUSTICE: *Obchodní rejstřík, Úplný výpis z obchodního rejstříku firmy LEO expresst, a.s.* [online]. [12. 6. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100133510&typ=full&klic=4o1lzm>

[18] JUSTICE: *Obchodní rejstřík, Výpis listin – RegioJet, a.s. Výroční zpráva 2011* [online]. [10. 7. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700034034&klic=6rhf63>

[19] LEO EXPRESS: *O nás* [online]. [17. 7. 2013]. Dostupné z: <http://le.cz/cms/71-o-nas.html>

[20] SYDOS, DOPRAVNÍ STATISTIKY: *Přehled o přepravě cestujících po železnici za rok 2010* [online]. [17. 7. 2013]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/prehledy\\_eurostat/01\\_zeleznice\\_osobni\\_10.xls](https://www.sydos.cz/cs/prehledy_eurostat/01_zeleznice_osobni_10.xls).

[21] SYDOS, DOPRAVNÍ STATISTIKY: *Přehled o přepravě cestujících po železnici za rok 2011* [online]. [17. 7. 2013]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/prehledy\\_eurostat/01\\_zeleznice\\_osobni\\_11.xls](https://www.sydos.cz/cs/prehledy_eurostat/01_zeleznice_osobni_11.xls).

[22] SYDOS, DOPRAVNÍ STATISTIKY: *Přehled o přepravě cestujících po železnici za rok 2012* [online]. [17. 7. 2013]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/prehledy\\_eurostat/01\\_zeleznice\\_osobni\\_12.xls.2010](https://www.sydos.cz/cs/prehledy_eurostat/01_zeleznice_osobni_12.xls.2010)

## ***Seznam zkratek***

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
DP	Diplomová práce
EBIT	Earnings before interest and tax (Zisk před zdaněním a úroky)
EBT	Earnings efore tax (Zisk před zdaněním)
HDP	Hrubý domácí produkt
IFSR	International Financial Reporting Standards
Kč	koruna česká
Km	kilometr
mil.	Milion
např.	například
obr.	obrázek
Oskm	osobokilometr
ROA	rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	výnosnost vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investic
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
SNCB	Société Nationale des Chemins de fer Belges
SR	Slovenská republika
Vlkm	vlakový kilometr
VŠ	Vysoká škola
tab.	tabulka
tis.	tisíc

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. 7. 2013

  
.....

Bc. Petra Tomanová

## ***Seznam grafů***

Graf 4.1 Vyhodnocení otázky č. 1.....	56
Graf 4.2 Vyhodnocení otázky č. 2.....	56
Graf 4.3 Vyhodnocení otázek č. 3 a 4 .....	57
Graf 4.4 Vyhodnocení otázky č. 8.....	59
Graf 4.5 Vyhodnocení otázky č. 10.....	60
Graf 4.6 Vyhodnocení otázky č. 11.....	60
Graf 4.7 Vyhodnocení otázky č. 12.....	61
Graf 4. 8 Vyhodnocení otázky č. 14.....	62
Graf 4.9 Vyhodnocení otázky č. 15.....	62
Graf 4. 10 Vyhodnocení otázky č. 16.....	63
Graf 4. 11 Vyhodnocení otázky č. 17.....	63
Graf 4. 12 Vyhodnocení otázky č. 18.....	64
Graf 4. 13 Vyhodnocení otázky č. 19.....	64
Graf 4. 14 Vyhodnocení tázky č. 20.....	65
Graf 4.15 Vyhodnocení otázky č. 21.....	65
Graf 4. 16 Vyhodnocení otázky č. 22.....	66

## ***Seznam obrázků***

Obr. 2.1 Podstatné znaky benchmarkingu .....	6
Obr. 2.2 Postup benchmarkingu .....	7
Obr. 2.3 Jednotlivé kategorie benchmarkingu .....	9
Obr. 2. 4 Interní podněty benchmarkingu. ....	10
Obr. 2.5 Externí podněty benchmarkingu .....	11
Obr. 3.1 Vize a cíle společnosti ČD, a.s.....	28
Obr. 4.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu .....	37
Obr. 4.2 Určení partnerů pro benchmarking .....	38
Obr. 4.3 Shromáždění informací .....	39
Obr. 4..4 AnalýzaPramen: zpracováno autorkou .....	40
Obr. 4.5 Realizace v zájmu účinkuPramen: zpracováno autorkou .....	52
Obr. 4.6 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu .....	53
Obr. 4.7 Určení partnřů pro bechmarkingPramen: zpracováno autorkou .....	53
Obr. 4.8 Shromáždění informacíPramen: zpracováno autorkou .....	54
Obr. 4.9 AnalýzaPramen: zpracováno autorkou .....	54
Obr. 4.10 Realizace v zájmu účinkuPramen: zpracováno autorkou .....	68

## ***Seznam tabulek***

Tab. 4.1 Výpočet - rentabilita dl. kapitálu (ROCE) .....	40
Tab. 4.2 Výpočet - rentabilita celkových aktiv (ROA) .....	41
Tab. 4.3 Výpočet - rentabilita vlastního kapitálu (ROE) .....	41
Tab. 4.4 Výpočet - rentabilita tržeb (ROS) .....	42
Tab. 4.5 Výpočet - rentabilita vloženého kapitálu (ROI) .....	42
Tab. 4.6 Výpočet - běžná likvidita .....	43
Tab. 4.7 Výpočet - pohotová likvidita .....	43
Tab. 4.8 Výpočet – okamžitá likvidita .....	44
Tab. 4.9 Výpočet – obrat aktiv .....	44
Tab. 4.10 Výpočet – obrat dl. majetku .....	45
Tab. 4.11 Výpočet – obrat zásob .....	45
Tab. 4.12 Výpočet – doba obratu zásob .....	46
Tab. 4.13 Výpočet – doba splatnosti pohledávek .....	46
Tab. 4.14 Výpočet – doba splatnosti kr. závazků .....	47
Tab. 4.15 Výpočet – celková zadluženost .....	47
Tab. 4.16 Výpočet – poměr vl. kapitálu a celkových aktiv .....	48
Tab. 4.17 Výpočet – krytí stálých aktiv dl. zdroji .....	48
Tab. 4.18 Výpočet – podíl tržeb na zaměstnance .....	49
Tab. 4.19 Výpočet – podíl osobních nákladů na zaměstnance .....	49
Tab. 4.20 Výpočet – celkové tržby k osobním nákladům na zaměstnance .....	50
Tab. 4.21 Výpočet – tržby na oskm .....	50
Tab. 4.22 Ukazatel HDP na obyvatele k ceně jízdného .....	50
Tab. 4.23 Počet oskm .....	51
Tab. 4.24 Počet přepravených osob .....	51
Tab. 4.25 Vlk m osobní dopravy .....	52
Tab. 4.26 Vyhodnocení otázky č. 6 .....	58
Tab. 4.27 Vyhodnocení otázky č. 13 .....	61

## ***Seznam vzorců***

2.1.	Běžná likvidita.....	16
2.2.	Celková zadluženost.....	19
2.3.	Celkové tržby k osobním nákladům.....	20
2.4.	Doba obratu zásob .....	18
2.5.	Doba splatnosti kr. Závazků.....	18
2.6.	Doba splatnosti pohledávek .....	18
2.7.	HDP na obyvatele k ceně jízdného .....	21
2.8.	Krytí stálých aktiv dl. Zdroji .....	19
2.9.	Obrat aktiv.....	17
2.10.	Obrat dl. Majetku .....	17
2.11.	Obrat zásob.....	17
2.12.	Okamžitá likvidita.....	17
2.13.	Podíl osobních nákladů na zaměstnance .....	20
2.14.	Podíl tržeb na zaměstnance .....	20
2.15.	Pohotová likvidita .....	16
2.16.	Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv.....	19
2.17.	Rentabilita celkových aktiv (ROA).....	15
2.18.	Rentabilita dl. kapitálu (ROCE).....	15
2.19.	Rentabilita tržeb (ROS).....	15
2.20.	Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) .....	15
2.21.	Tržby na oskm.....	20

## ***Seznam příloh***

PŘÍLOHA Č. 1 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČD, A.S. ....	1
PŘÍLOHA Č. 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SNCB .....	2
PŘÍLOHA Č. 3 – FINANČNÍ VÝKAZY ČD, A.S. ZA OBDOBÍ 2011 - 2012 .....	3
PŘÍLOHA Č. 4 – FINANČNÍ VÝKAZY SNCB ZA OBDOBÍ 2011 - 2012 .....	7
PŘÍLOHA Č. 5 - PŘEHLED O PŘEPRAVĚ CESTUJÍCÍCH PO ŽELEZNICI 2010-2012 .....	11
PŘÍLOHA Č. 6 – VÝPOČTY UKAZATELU ČD, A.S. ZA ROKY 2010 - 2012 .....	12
PŘÍLOHA Č. 7 – VÝPOČTY UKAZATELU SNCB ZA ROKY 2010 - 2012.....	14